



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO "MARÍA INMACULADA",  
TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez

**Tutor:** Msc. Raúl Herrero

**Valencia, Abril 2013**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIO DE POSTGRADO  
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO "MARÍA INMACULADA",  
TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez

**Tutor:** Msc. Raúl Herrero

**Valencia, Abril 2013**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO "MARÍA INMACULADA",  
TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez

**Tutor:** Msc. Raúl Herrero

Trabajo de Grado presentado  
ante el Área de Estudios de  
postgrado de la Universidad de  
Carabobo para optar al Título  
de Magister en Gerencia  
Avanzada

**ABRIL, 2013**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS  
VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA  
UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”,  
TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

*Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez*

**Aprobado en el Área de Estudio de Postgrado de la Universidad de Carabobo  
por Miembros de la Comisión Coordinadora del Programa: Gerencia Avanzada**

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

**Abril , 2013**

## AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Msc. Raúl Herrero titular de la Cédula de Identidad Nro. V- 6.977.080, en mi condición de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES** presentado por la Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez titular de la Cédula de Identidad Nro. 82.025.913, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y presentación pública por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los seis días del mes de Febrero del Año dos mil trece.

---

Msc. Raúl Herrero

Tutor  
C.I. V – 6.977.080

## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe, Msc. Raúl Herrero titular de la Cédula de Identidad Nro. V- 6.977.080, en mi condición de Tutor del Trabajo de Maestría titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**, presentado por la Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez titular de la Cédula de Identidad Nro. 82.025.913, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación y presentación pública por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los seis días del mes de Febrero del Año dos mil trece.

Msc. Raúl Herrero

---

Tutor  
C.I. V – 6.977.080



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**INFORME DE ACTIVIDADES**

Participante: Alba Lila Herrera Vílchez, C.I. 82.025.913

Tutor: Msc. Raúl Herrero, C.I. V – 6.977.080

Correo electrónico del participante: sorlila@yahoo.com

Título tentativo del Trabajo: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES.**

Línea de investigación: Procesos gerenciales

SESIÓN	FECHA	HORA	ASUNTO TRATADO	OBSERVACIÓN
1	15/03/2012	9:00 am	Planteamiento del problema y Objetivos de la investigación	
2	13/05/2012	10:00 am	Marco Teórico	
3	03/07/2012	10:00 am	Marco Metodológico	
4	30/10/2012	9:00 am	Análisis de los datos e interpretación de los resultados	
5	9/11/2012	3:00 pm	Conclusiones y Recomendaciones	
6	29/11/2012	10:00 am	Elaboración de la Propuesta	
7	04/12/2012	9:00 am	Últimas correcciones	

Título definitivo: **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES.**

Comentarios finales acerca de la investigación:

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de grado de Maestría.

---

Msc. Raúl Herrero  
C.I. V – 6.977.080

---

Alba Lila Herrera Vílchez  
C.I. 82.025.913



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POST-GRADO  
MAESTRÍA DE GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES”** Presentado por: **Licda. Alba Lila Herrera** para optar al Título de **Magister en Gerencia Avanzada**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_

Nombre, Apellido, C.I, Firma del Jurado

---

---

---

ABRIL, 2013

## **DEDICATORIA**

- Dedico este trabajo especial de grado a todas las personas que me brindaron su apoyo, especialmente a las hermanas de mi comunidad religiosa, amigas(os).
- A mis amados padres, hermanos(as), sobrinos(as) que aunque la distancia nos separa están siempre presente en todo lo que hago.
- A todos los jóvenes, niños y niñas por ser fuente de inspiración en la realización de mi servicio a Dios en su Iglesia.

## **AGRADECIMIENTO**

- A Dios Padre Todopoderoso por ser mi fortaleza, acompañarme cada instante de mi vida y ser el motor de mi existencia.
- A mi Congregación de Hermanas Josefinas por brindarme esta oportunidad de formación.
- A mis Hermanas Religiosas: Sor Yamilet Corao, Sor Leydi Martínez, Sor Rosa Sánchez y Sor María de la Paz Rovira, por darme siempre su apoyo y comprensión.
- A mi querida amiga Milena Landáez, quien me brindó siempre su apoyo incondicional, cuando más lo necesité. Su ayuda fue indispensable para culminar esta meta.
- A mi Profesora María Graciela De Gouveia, por transmitir y compartir sus conocimientos.
- A mi tutor Raúl Herrero, por orientarme y brindarme sus conocimientos.

De todo corazón, muchas gracias.

## INDICE GENERAL

	<b>p-p</b>
AUTORIZACIÓN DEL TUTOR.....	V
AVAL DEL TUTOR.....	vi
INDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE TABLAS.....	xiii
INDICE DE GRÀFICOS.....	xiv
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
INTRODUCCION.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación de Investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Teorías que fundamentan la Investigación.....	24
Bases Teóricas.....	29
Gerencia.....	31
Estrategias Gerenciales.....	32
Funciones Gerenciales.....	35
Valores.....	42
Fortalecimiento de los Valores Morales en el personal Docente.....	44
Gerencia basada en valores.....	47
Bases Legales.....	52
Tabla de especificaciones.....	56
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo y Diseño de la Investigación.....	57
Población y Muestra.....	59
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	60
Validez.....	61
Confiability.....	61
Técnica de Análisis de los Datos.....	63

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS</b> .....	64
<b>CAPITULO V</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	90
<b>CAPITULO VI</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación.....	94
Justificación de la propuesta.....	96
Factibilidad.....	96
Objetivo general.....	97
Objetivo específico.....	97
Fundamentación teórica.....	98
Planificación estratégica.....	98
Comunicación efectiva para el logro del fortalecimiento de valores en la U.E Colegio Josefino “María Inmaculada” .....	106
Fundamentación Jurídica.....	109
Fundamentación pedagógica.....	109
Estructura de la Propuesta.....	113
Referencias.....	144
Anexos.....	149
1. Instrumento de recolección de datos dirigido al Personal Docente.....	150
2. Instrumento de validación.....	152
3. Confiabilidad.....	154

## ÍNDICE DE CUADROS

	p.p.
Cuadro N° 1 Tabla de Especificaciones.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>p.p</b>
1	Dimensión: Funciones GerencialesIndicador: Planificación. Ítems: 1-2-3-4.....	64
2	Dimensión: Funciones GerencialesIndicador: Organización. Ítems: 5-6-7-8-9.....	67
3	Dimensión: Funciones Gerenciales. Indicador: Dirección. Ítems: 10-11-12-13-14-15.....	72
4	Dimensión: Funciones Gerenciales.Indicador: ControlÍtems: 16-17.....	76
5	Dimensión: Recursos. Indicador: Humanos, económicos, institucionales y materiales. Ítems: 18-19-20.....	79
6	Dimensión:Fortalecimiento de los Valores Morales. Indicador: Valores Morales. Ítems: 21-22 .....	81
7	Dimensión:Fortalecimiento de los Valores Morales. Indicador: Vías. Ítems: 23-24-25-26.....	84
8	Dimensión: Gerencia basada en Valores. Indicador: Técnicas. Ítems: 27 .....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

		p.p
<b>Gráfico</b>		
1	Planificación.....	66
2	Organización.....	69
3	Dirección.....	73
4	Control.....	77
5	Recursos humanos, económicos, institucionales y materiales.....	82
6	Valores Morales.....	83
7	Vías.....	85
8	Técnicas.....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

		p.p.
<b>Figura</b>		
1	El modelo de gerencia estratégica.....	103
2	Perspectiva de la comunicación.....	108
3	Flujo de Comunicación.....	108
4	Estructura de la Propuesta.....	117



## **ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS VALORES MORALES DIRIGIDAS AL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO JOSEFINO “MARÍA INMACULADA”, TINAQUILLO, ESTADO COJEDES**

**Autora:**

Lcda. Alba Lila Herrera Vílchez  
C.I. N° 82.025.913

**Tutor:** Msc. Raúl Herrero

Fecha: Abril, 2013

### **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes. La investigación se sustenta en las Teoría de los Valores de Santo Tomas de Aquino, Teoría de los Valores de Max Scheler, Teoría de los Valores de Nicolai Hartmann. El estudio se ajustó a la modalidad de proyecto factible, con un diseño de investigación de campo no experimental, nivel descriptivo, apoyado en una revisión bibliográfica. La población objeto de estudio está conformada por Treinta y dos (32) docentes los cuales laboran en la U.E. Colegio Josefino “María Inmaculada” y se utilizó un muestreo censal o intencional. El instrumento utilizado: cuestionario elaborado mediante la escala de Likert; el análisis de los resultados se llevó a cabo mediante un análisis porcentual. El instrumento fue validado por expertos y luego fue calculada la confiabilidad a través del método estadístico Alfa de Cronbach. Los datos se analizaron a través de la estadística descriptiva presentando los datos en tabla de frecuencia y porcentajes en gráficos de barra. De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo detectar la necesidad de las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente de la U. E. Colegio Josefino “María Inmaculada”.

**Palabras Claves:** Gerencia educativa, Valores, Fortalecimiento en valores.

**Línea de Investigación:** Procesos gerenciales



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR STRENGTHENING MORAL VALUES  
DIRECTED TO TEACHERS EDUCATIONAL UNITED JOSEFINO "MARY  
IMMACULATE", TINAQUILLO, COJEDES STATE**

Author:

Lila Alba Herrera Vílchez

C.I. No. 82, 025,913

Tutor: Msc. Raul Herrero

Date: Abril, 2013

**ABSTRACT**

This research aims to propose major Management Strategies for strengthening moral values aimed at teachers of Educational United Josefino "Mary Immaculate" located in Tinaquillo, Cojedes State. The research is based on the Value Theory of St. Thomas Aquino, Value Theory of Max Scheler, Value Theory of Nicolai Hartmann. The study was adjusted to the type of project feasible, a field research design nonexperimental, descriptive level, supported by a literature review. The study population consists of thirty-two (32) teachers who work in the Educational United Josefino "Mary Immaculate" and used a census or intentional sampling. The instrument used: questionnaire developed by Likert scale, the analysis of the results was carried out by a percentage analysis. The instrument was validated by experts and then reliability was calculated through Cronbach Alpha statistical method. Data were analyzed using descriptive statistics table presenting the data in frequency and percentages in bar graphs. According to the results obtained could be detected management strategies need to strengthen moral values in the teaching staff of the Educational United Josefino "Mary Immaculate".

**Keywords:** Educational Management, Values, Strengthening securities.

## **INTRODUCCION**

La gerencia educativa se enfrenta a profundas transformaciones en la sociedad actual. Se debe planificar, organizar, dirigir y controlar para el logro de los objetivos de las instituciones educativas las cuales están insertas en una sociedad con crisis de valores. La gerencia, las instituciones educativas y las personas involucradas con la institución forman parte de una sociedad, donde el proceso educativo se materializa a través de una serie de valores o antivalores que producen cambios intelectuales, emocionales, en el ser humano.

En este sentido, a la educación formal se le ha dado el papel de formar a las nuevas generaciones, es decir formar e instruir a los niños, niñas y jóvenes para la inserción en la sociedad en que viven. La formación en valores son acciones que han estado presente en el desarrollo de la civilización humana, ellos han evolucionado según la época y siempre han representado la idiosincrasia de una comunidad determinada, estando ligado siempre a los intereses y normas, ellos tienen gran importancia en el desarrollo de la personalidad del ser humano.

En la actualidad, la transformación de la praxis pedagógica exige a las instituciones educativas un gerente que contribuya a promover los valores necesarios, que esté a la vanguardia de los cambios y transformaciones y que aplique estrategias dentro de su gestión que contribuyan a enaltecer al docente y al estudiantado. Específicamente, los valores morales se basan en concepciones éticas y espirituales colectivas interiorizadas individualmente, las cuales, a su vez, orientan el comportamiento de cada individuo dentro de su colectivo. Una persona posee valores morales, cuando en su comportamiento moral, obra de acuerdo con ellos.

La educación en valores morales tales como: sentido de pertenencia a la institución, justicia, libertad, honestidad, la tolerancia, respeto, responsabilidad, solidaridad, agradecimiento, lealtad, amistad, paz , contribuye a la grandeza de las instituciones educativas. Es por ello que es marcada la necesidad de un docente con un perfil basado en valores, que lo haga sentirse digno de ser educador, ya que no se puede educar en valores al estudiantado, sino se poseen, o no son parte del comportamiento habitual de los docentes. En este contexto, es importante señalar que corresponde al director aplicar estrategias gerenciales que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso desde un enfoque basado en intereses individuales hacia otro que privilegie el bien común.

En este sentido, la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada” es una institución de ascendencia católica, con un personal docente conformado por religiosas y laicos, donde se debe inculcar los valores morales como parte de la esencia del ser humano, en la actualidad existen actitudes en los docentes que no van en concordancia con los valores morales mencionados anteriormente, lo cual trae efectos en la conducta del estudiantado en general. Es por esta razón y dada la misión formativa de esta institución educativa, que en esta investigación se plantea la necesidad de proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes.

En este contexto, la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente, es fundamental para alcanzar la eficiencia de esta organización educativa.

Con respecto a la organización del trabajo, éste actualmente se estructuró en cinco capítulos, como se especifica a continuación:

El capítulo I, El Problema, contiene el planteamiento del problema, las interrogantes de la investigación que derivan del mismo, los objetivos del estudio, la justificación. El capítulo II, el Marco Teórico, se incluyen los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas. El capítulo III, el Marco Metodológico en el cual se plantea las técnicas y método de abordaje de la investigación. En el IV capítulo se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento. En el V capítulo las conclusiones y sugerencias de la Investigación. Por último se presenta la propuesta en el VI capítulo.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La educación tiene como función vital la preparación del hombre para que enfrente de forma adecuada las exigencias del contexto donde interactúa en el aquí y el ahora y las circunstancias que afectan su diario convivir. Los contrastes y profundos cambios que se presentan en el mundo actual tienen sus repercusiones en la educación. En virtud de la gran importancia que ello merece, Pérez (2001), citado por Ramos, (2007) plantea que: “a los educadores les corresponde contribuir a la formación integral de ciudadanos que participen activa, responsablemente en actividades conduciendo al bienestar individual y social”. (p.23).

Por consiguiente, si educar para este tiempo ya es un reto, mucho más grande resulta el desafío de formar a los docentes que la educación demanda o demandará en el futuro. A tal efecto, la formación del personal es una tarea que implica el compromiso de todos; en particular, de aquellos que tienen la responsabilidad de dirigir el rumbo de las instituciones educativas, como lo son los directores, los cuales cumpliendo con sus funciones gerenciales de planificar, organizar, dirigir y controlar deben garantizar el logro de los objetivos escolares establecidos.

En este sentido, corresponde al director ser el gerente educativo, la clave que respalda el cabal funcionamiento de todos los factores que convergen en el plantel y las acciones de los docentes y directores deben estar plasmadas en la idea del logro de los fines, objetivos, misión y visión de cada institución y en la gestación de una educación al servicio de la sociedad, donde el centro de la educación sea la persona humana, educando con una pedagogía en valores, convirtiéndose tanto directores como los docentes en educadores comprometidos con su propia humanización, donde se realcen

los valores morales, ya que estos forman parte importante de la vida del ser humano y constituyen el marco referencial de la vida del mismo, generándose a través de la familia, lo educativo, lo religioso, lo político entre otros, de esta forma se convierten en creencias que orientan las acciones individuales y grupales de una sociedad.

Cabe destacar que los valores deben asumirse en el plano personal, profesional, ocupacional fundamentándose a través de la conducta. En relación a esto, David (2002) citado por Ramos, (2007), plantea que se construye mucho más a través de valores morales tales como: la justicia, la libertad, la honestidad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz ya que la educación en estos valores es una instancia de reflexión, de crecimiento personal del educador facilitando el desarrollo de su labor, y la incorporación de los y las estudiantes, inicialmente a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida.

Ahora bien, lo expuesto anteriormente implica que el personal directivo de las instituciones educativas como uno de los responsable del funcionamiento de las mismas, está en la obligación de facilitarle las herramientas al docentes para desarrollar su labor, fomentando su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve al promover la reflexión en la práctica pedagógica, a la hora de ejecutar su funciones administrativas.

Sobre este punto Manes (2006), señala que corresponde al director establecer las políticas que otorguen direccionalidad a las acciones, para que los diferentes equipos de trabajo adecúen sus planeamientos a los rumbos trazados, orienten el proceso y evalúen los resultados obtenidos según metas acordadas, por lo tanto corresponde al director aplicar estrategias gerenciales que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar el

proceso desde un enfoque basado en intereses individuales hacia otro que privilegie el bienestar común.

Al respecto, Alvarado (2006) explica que las estrategias gerenciales “son el conjunto de acciones que el gerente debe aplicar para cumplir con sus funciones y procura de una mejor calidad educativa” (p.45). Es por esto, que el director debe ser un líder y asumir diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a la situación que se presente. Esta actitud le posibilita compartir la toma de decisiones con el equipo integrado por padres, representantes y docentes y desempeñar acciones que vaya en pro de la buena marcha del proceso de enseñanza aprendizaje.

De allí que, abordar el tema de las estrategias como factor importante para optimizarla gerencia, permite marcar, delinear y establecer prioridades para lograr los objetivos propuestos en una gestión. Dentro de este marco, estrategias bien formuladas permiten coordinar de manera efectiva a los miembros de una organización. En este sentido, un gerente desarrolla estrategias fundamentadas en la orientación que desee proporcionarle a un producto o servicio. (González y Pelekais, 2010:p.45).

Dentro de este orden de ideas, las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización ya sea educativa o empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar estrategias adecuadas a las demandas propias de la empresa o plantel y emplearlas para que la organización sea exitosa. Al respecto, es importante destacar que el concepto de estrategias de Francés (2006) citado por González y Pelekais, (2010) la define como la “determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarla”. (p.344).

De esta manera, las estrategias gerenciales, son herramientas que permiten la integración de la comunidad en pro de mejorar la calidad de vida de una sociedad

mediante la transformación de la realidad de su entorno, son acciones de conducción del equipo de trabajo. Estas constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de una organización pública o privada. En ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el staff de las organizaciones.

En tal sentido las estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales planificadas a partir del análisis de la realidad educativa, de las necesidades y carencias que son producto de un diagnóstico y producto de la revisión de la filosofía institucional, constituyen una herramienta clave para el desempeño óptimo de las organizaciones educativas.

Por lo tanto, la importancia de dichas estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el área educativa radica en que no sólo se gestiona soluciones, sino que permite optimizar el proceso de enseñanza y aprendizaje, a través de una convivencia escolar-comunitaria, armoniosa en el contexto educativo-social, para favorecer dicho proceso. Debe señalarse que la educación es un ámbito difícil, partiendo de su carácter complejo y multifactorial y esto se acentúa particularmente en la formación de valores; hay que resaltar que el proceso de enseñanza aprendizaje no es eficaz si solo atiende a garantizar apropiarse de determinados conocimientos y habilidades técnicas y no espirituales.

En este sentido, cabe resaltar que en la realidad actual de la problemática en educación es importante retomar o rescatar la concepción de que el docente debe poseer valores sobre todo vocación de servicio, entrega, sentido de pertenencia, afectividad, compromiso personal, institucional y social, para desarrollar un adecuado nivel de desempeño y cumplimiento de sus responsabilidades. Al respecto, Pérez (2011), expresa:

Una maestra cariñosa, bien formada, que ama su profesión y ama a todos sus alumnos, es el mejor regalo que le puede tocar a un grupo de niños en la vida. Ella puede ser la diferencia entre un pupitre vacío o un pupitre ocupado, entre un delincuente o un joven honesto y responsable. (p. 2).

Cabe resaltar según la cita anterior la importancia de la afectividad en el desempeño del docente, la relevancia que esta tiene para el estudiantado, afectividad enmarcada dentro de un marco de valores presentes dentro de la institución educativa. Las escuelas no son fábricas, sino espacios para formar personas, para vivir y aprender la solidaridad, más que competitivos se sea competente y, en lugar de aprender a competir, se aprenda a compartir. Liderar la educación es una gestión al servicio de la transformación y de la humanización.

Ahora bien, es importante resaltar que quien esté ejerciendo el rol de directivo en una institución educativa debe ser formador y testimonio de estos valores, sin dejar a un lado la capacidad de liderazgo, ésta es clave y decisiva para propiciar y fomentar la formación humana. Implementando el concepto de gerencia espiritual, gerencia centrada en el ser que busca el compromiso integral y profundo como una nueva forma de vida y modelo administrativo orientado a la transformación de los principios y valores en la vida de la organización, partiendo de la alta valoración de la persona hacia la integridad de su ser. Los valores espirituales están estrechamente vinculados a los valores morales y son una excelente herramienta para encaminar cualquier tarea o empresa, pues éstos pertenecen al orden espiritual y no se puede gerenciar solo desde la intelectualidad.

El comportamiento organizacional de un personal está muy ligado a su ética profesional, es decir, están inmersos los valores humano-cristianos. Estos valores reportan al hombre fuerza interior, fortaleza. Así mismo, a la hora de dirigir debe observarse un comportamiento en lo que respecta a los valores básicos de la imagen

cristiana del ser humano, que responda no solo a la sabiduría o intelecto, sino a la humanidad desde la propuesta de Jesucristo, modelo de Maestro por excelencia. Es por ello, que el director, más que gerente, debe ser un líder que arrastra, motiva, forma a su personal, da ejemplo, es decir, un modelo, sobre todo, en vivenciar actitudes humanas.

En este contexto, es importante recordar que la educación es uno de los soportes fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades, por eso se observa que los países donde existe mayor bienestar económico y crecimiento industrial, son los que más invierten en la formación de su población y son las instituciones educativas, las encargadas de llevar a cabo esa actividad, por tal motivo es importante que los directivos posean conocimiento de los objetivos de la escuela para implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad.

Es por ello, que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO (2004), parte de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa, equilibrada, democrática y pertinente, planteando cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En este sentido, a una década del 2000 la problemática educativa adquiere una connotación especial, ya que los cambios vertiginosos a nivel social ejercen una influencia directa en el modelo del hombre que se aspira a formar. Es en ese contexto que surge la necesidad de fomentar los valores morales, los cuales se vuelven de fundamental importancia como estrategia de la gerencia para la modificación del cuadro social y educacional existente en la sociedad, marcado por un mundo globalizado.

Por consiguiente, la elaboración de esta estrategia de fomentar los valores morales, responde a una necesidad apremiante en la acción educativa formal de modo de actuar preventivamente, al centrarse en el fortalecimiento de valores morales, lo cual requiere de una educación donde el personal directivo, los y las docentes adquieran un compromiso social y ético, que colabore con los y las estudiantes para facilitarles el desarrollo y formación de capacidades que intervienen en el juicio y acción moral, facilitando la formación de actitudes, integración, aplicación y valoración crítica de las normas que rigen en una sociedad.

Los valores morales son los que orientan la conducta humana, en base a ellos la persona decide cómo actuar ante las diferentes situaciones que le plantea la vida. Los docentes deben cambiar su rol tradicional de docente instructor y transmisor de conocimientos, por el fomento y la construcción de valores y formación ciudadana en sus estudiantes. Al respecto, la Real Academia Española (2008), define la moral como: “Relativo a las costumbres o a las reglas de conducta. Su práctica acerca al ser humano a la justicia, a la libertad, la honestidad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz entre otros”. (p.24)

Dentro de esta investigación los valores morales, se convierten en pilares fundamentales en la práctica de los y las docentes quienes tendrán a su cargo en el futuro a una generación de niños, niñas, jóvenes, a los cuales deben preparar para incorporarse a la sociedad actual y llevar una vida digna de elogiar, capaces de innovar y ser creadores de su propio plan de vida.

En tal sentido, los valores también forman parte del contenido de la enseñanza, y por lo tanto este proceso debe ser objeto de dirección por todos los que participan de esta actividad; la formación de valores, requiere de una estrategia metodológica para llevarla a vías de hechos y su tratamiento supone comprender su propia dinámica, ya que los procedimientos por medio de los cuales se logra el dominio de determinados

conocimientos y habilidades, son diferentes a las que es necesario instrumentar para incorporar a la personalidad del estudiante un determinado sistema de valores. Por ello es marcada la necesidad de un docente con un perfil basado en valores.

Desde esta argumentación, la transformación de la praxis pedagógica, requiere del docente una formación fundamentada en valores que lo hagan sentirse grande ante el sistema educativo, de tal manera, que esté apto para educar en valores, que enseñe a conocer, a aprender hacer, aprender a convivir, en fin, a aprender a ser y de esta manera lograr la transformación social, política y económica del país.

Específicamente, en Venezuela, la Ley Orgánica de Educación para el 2009, en el Artículo 5 y en los fines de la educación señala la necesidad de fomentar el “respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación” (p. 3). En este sentido, se requiere que los docentes tengan una idea clara, una formación adecuada para llegar a la transformación social deseada.

Los planteamientos antes referidos, exigen en las instituciones educativas un gerente que contribuya a promover esos valores en los docentes, que esté a la vanguardia de los cambios y transformaciones y que aplique estrategias dentro de su gestión que contribuyan a enaltecer la vocación docente.

En este orden de ideas, se hace necesario que el docente posea un perfil basado en principios éticos-morales, que le permitan comprometerse con su profesión, así como establecer un camino donde la transformación de la conducta se realice a través del fortalecimiento de los valores morales, en este aspecto el gerente como líder es el más indicado para fomentar estas actitudes hacia el comportamiento deseado, debe promover una toma de decisión y planeación que contribuya al desarrollo personal del profesorado en general, de tal modo que esté a la vanguardia y aplique estrategias dentro de su

gestión que conduzca a enaltecer la institución y al grupo de docentes, con la finalidad que influya positivamente en el comportamiento en los y las estudiantes.

En relación a lo anterior y tomando como caso específico la U. E. Colegio Josefino “María Inmaculada” a pesar de que cuenta con un personal profesionalmente capacitado, se viene observando con preocupación desde la gerencia de la institución, tal y como se evidencia en los informes de supervisión realizado por las diferentes coordinaciones, que la mayoría de los docentes que aquí laboran se muestran indiferentes hacia la práctica de los valores morales que profesa el plantel, tales como: responsabilidad, solidaridad, sentido de pertenencia, lo cual se manifiesta en el incumplimiento de las orientaciones y tareas asignadas referentes a lo que corresponde con su labor, demostrándose a través de la impuntualidad en el horario de trabajo, y otras responsabilidades establecidas en los diferentes cronogramas, como por ejemplo: asignación de carteleras, cumplimiento de guardias.

También se ha observado bajo nivel de compromiso para motivar y acompañar al estudiantado en las diferentes actividades y corregir la indisciplina en los mismos, generalmente los docentes permanecen en la sala de profesores cuando se realiza una actividad recreativa o formativa con los y las estudiantes. Existe además poca disposición en el apoyo pedagógico y laboral entre compañeros de trabajo.

Esto trae consecuencias negativas que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la institución, como por ejemplo, se genera desmotivación en los y las estudiantes al no sentirse acompañados y apoyados por sus docentes, sobre todo en la realización de actividades especiales programadas tanto recreativas, científicas, culturales, deportivas y religiosas, como se detecta en los comentarios que resultan de las entrevistas personales con los escolares. También en los Consejos docentes existen quejas por parte del personal acerca de que el trabajo se recarga en aquellas personas que siempre actúan con responsabilidad y sentido de pertenencia, y por último, el

ambiente laboral se contamina por los comentarios y actitudes negativas de quienes incumplen con su responsabilidad.

En tal sentido, las consideraciones antes expuestas ponen de manifiesto la problemática existente y la necesidad de buscar la debida orientación y mecanismos para subsanarla. Es así como partiendo de esta premisa, esta investigación se orientó hacia el desarrollo e implementación de estrategias desde la gerencia del plantel para fortalecer en los docentes, los valores morales, que redunden en un desempeño laboral eficaz contribuyendo de esta forma a la construcción de su grandeza y transformación en un docente ideal.

Los argumentos anteriormente realizados, condujeron a la formulación del planteamiento siguiente: hacer una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales dirigidas al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada, Tinaquillo, Estado Cojedes.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Proponer Estrategias Gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la necesidad de una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

- Determinar la factibilidad de las estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento de valores morales del personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.
- Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales del personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

### **Justificación de la Investigación**

La gerencia en las instituciones educativas debe desarrollar una serie de habilidades y competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales para la consecución de los objetivos y metas propuestas, el gerente debe no sólo liderar, dirigir y gestionar recursos, sino también diseñar y ejecutar proyectos educativos que contribuyan al desarrollo del personal a su cargo y por ende del estudiantado en general.

En otras palabras, el objetivo primordial debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica del personal a su cargo lo que beneficiaría a las y los estudiantes en general. Cabe considerar que en la actualidad, la humanidad manifiesta carencias afectivas y de orden moral, de allí, la necesidad de colocar nuevamente sobre el plano educativo una educación sustentada en valores como una alternativa para superar los problemas más relevantes que el sistema educativo actual no ha logrado resolver.

Al revisar la práctica de valores desde la institución educativa, hay que considerar que éstos son un contenido de la educación y que al hablar de educar en valores, se refiere a formar una personalidad armónica e integralmente desarrollada, donde los valores, sobre todo los morales, cobran vital importancia. Educar en valores resulta una cuestión fundamentalmente ética porque este proceso incorpora tanto la

reflexión filosófica acerca de las finalidades del proceso educativo, así como los modelos generales de conducta manifestados en la vida cotidiana.

Se puede señalar, que los valores son los principios, las normas que orientan y regulan la conducta de las personas, es decir, que actúan como puntos de referencia constantes en la actividad del sujeto. Sin embargo, no se puede educar en valores si no se posee una referencia personal internalizada que pueda servir de modelo para los y las estudiantes que hacen vida en las instituciones educativas. Citando la expresión de Pérez (2012):“Todos educamos o deseducamos con nuestro comportamiento, con nuestra vida, más que con nuestras palabras. Si eres generoso, estás enseñando y promoviendo la generosidad. Si eres superficial y vano, comunicas trivialidad. Si eres violento y agresivo, estás enseñando violencia y agresividad”.

En la perspectiva que se adoptó en esta investigación, Gerencia, Educación y Moral están estrechamente interrelacionadas. Desde la Gerencia se pueden desarrollar proyectos educativos que mejoren al ser humano y por tanto el proceso de enseñanza aprendizaje. Es por ello, que en este trabajo de investigación se proponen estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales del personal de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

La relevancia de la investigación viene dada entre otras razones, por los aportes que ofrece el presente trabajo entre otros, el institucional, el pedagógico, el personal, el social. Desde el punto de vista Institucional, aportará nuevas estrategias que permitirá ampliar el campo de acción hacia una educación significativa, por cuanto se estará trabajando desde la teoría y hacia la práctica, trayendo como beneficio una mejor calidad educativa. Además, este trabajo podría servir de base a la institución donde se desarrollará por cuanto tendrá datos válidos y confiables.

En cuanto al aporte pedagógico, busca determinar las estrategias gerenciales, que debe ejecutar un gerente educativo para el fortalecimiento de los valores morales en el personal, lo cual iría en beneficio de los estudiantes en general. Así mismo permite la creación de las condiciones que promuevan la reorganización y la participación de los actores que intervienen en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Por otra parte, se busca aportar nuevas alternativas materializadas en estrategias para el fortalecimiento de los valores morales, teniendo en cuenta que la formación educativa es el producto universal de una construcción y, como tal, puede ser vivida libremente por cualquier individuo. En lo social, en la medida que la gerencia del plantel brinde alternativas de formación en valores, en esa misma medida se obtendrán mejores resultados al respecto y se obtendrá una institución modelo donde la calidad educativa sea elevada.

En el aspecto personal, facilita el conocimiento de habilidades técnicas que involucran el conocimiento en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa el gerente, sobre todo en la formación del recurso humano a su cargo. En el ámbito universitario este trabajo puede servir de guía o modelo para desarrollar otras investigaciones, motivado a que los datos utilizados han sido recogidos sobre el marco real que constituye la situación acontecida, Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes, universo para el cual se considerará la validez de sus resultados.

Finalmente, con este trabajo los y las estudiantes serán los más favorecidos por cuanto ellos serán los mayores beneficiarios de las actividades. Se trata de ofrecer a los educadores un instrumento útil para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEORICO**

Este capítulo lo comprenden los antecedentes, definiciones y teorías que sustentan el objeto de estudio de esta investigación. En este sentido, el marco teórico según Balestrini, (2006) puede considerarse como:

“...el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teórico –epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes.” (p. 32)

Por consiguiente, son las referencias fundamentales sobre la cual se basa la investigación, los fundamentos y las especificaciones que permitirán comprender mejor el problema planteado, por cuanto tiene el propósito de expresar un sistema coordinado y coherente de conceptos y teorías que sustentarán el trabajo planteado.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Para el desarrollo de esta investigación se tomaron en cuenta 3 antecedentes internacionales y 4 antecedentes nacionales, los cuales estarán organizados bajo un criterio de problema y solución, todos presentados desde los más recientes a los más antiguos. Estos antecedentes son de gran relevancia para la investigación pues sustentan lo planteado en la misma, ya sea porque guardan relación con la problemática presentada o con la posible solución.

#### **Antecedentes Internacionales**

En primera instancia, Ramírez, (2007) realizó la investigación que se denomina El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios

confesionales de Lima, este trabajo sirvió como Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en Gestión de la Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Se partió de los siguientes objetivos: identificar los estilos de liderazgo predominante en los directivos de las instituciones objeto de investigación e identificar los elementos esenciales de la espiritualidad cristiana que predominan en los directivos de las instituciones referidas.

Metodológicamente es una investigación exploratoria – descriptiva. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario tipo Likert aplicado a los profesores y directivos. Los resultados muestran que en cada colegio investigado tiene el predominio de algún liderazgo. El conocimiento de la existencia del predominio de los diferentes estilos de liderazgo y de los diversos elementos esenciales de la espiritualidad cristiana permitió hacer algunas recomendaciones a las tres instituciones objeto de estudio.

Esta investigación aporta un marco referencial que contribuyen al conocimiento de la influencia del liderazgo gerencial al promover los valores espirituales (la sensibilidad, la cooperación, la efectividad, el respeto mutuo) que son valores que crecen en el individuo desde su interior hacia fuera, lo cual incide en el ser humano, de su integridad en el logro de las metas educativas.

Dentro de este contexto, Piguart (2007) elaboró una Propuesta Temática pedagógica para la materia Dirección del factor Humano, la cual constituyó su Tesis que para obtener el grado de Maestría en Educación Humanista en México en la Universidad Iberoamericana, el objetivo es sensibilizar al alumno con respecto al elemento humano en las organizaciones, siendo las competencias a desarrollar, organización de personas, comunicación y tareas, integrando la calidad de la enseñanza con el desarrollo integral de la persona, transmitiendo valores y principios éticos, difíciles de encontrar en otras instituciones.

Dentro de los objetivos de la materia se mencionan como objetivos generales, los siguientes: identificar la importancia de la Administración de recursos humanos dentro del sistema organizacional, identificar las funciones y herramientas principales de la Administración de Recursos Humanos que apoyan a su atracción, retención y desarrollo, analizar la importancia de la cultura y la comunicación organizacional como instrumentos vitales para mantener relaciones sanas dentro de la organización, evaluar el impacto que tiene la administración del talento en el desarrollo y práctica de la estrategia de la compañía.

La capacitación para el desempeño del factor humano, la calidad de la enseñanza con el desarrollo integral de la persona, la transmisión de valores y principios éticos, requiere planeación y conocimientos y habilidades específicas, de acuerdo al objetivo que se quiera lograr. Una vez definido la situación problemática y contextual con respecto a la materia es decir: contenido, objetivos, dificultades que presentan los estudiantes (lo cual se logró mediante un cuestionario de habilidades y destrezas), se procedió a plantear la propuesta.

La propuesta gira en torno a dos áreas: diseño de la enseñanza, se refiere a los proyectos curriculares para un nivel o ciclo del sistema educativo que ayuden a formular objetivos educativos o a seleccionar contenidos y Estrategias didácticas, referidas a métodos y modelos de enseñanza y como estimular la actividad constructiva.

Esta investigación aporta elementos teóricos metodológicos, es una propuesta que se ha aplicado en el área educativa, la cual pone énfasis en identificar la importancia de la administración del recurso humano dentro del sistema organizacional, y en sensibilizar al estudiante con respecto al elemento humano en las organizaciones, transmitiendo valores y principios éticos, difíciles de encontrar en las instituciones.

Finalmente, González (2004), en su investigación titulada: el perfil del profesor humanista y el encuentro en el salón de clase, tesis realizada para obtener el grado de Maestra en Educación Humanista, en la Universidad Iberoamericana de México, orientó su investigación hacia la descripción de los perfiles del profesor según los enfoques tanto instrumental como humanista centrándose en el diseño del perfil del profesor humanista, privilegiando el encuentro como elemento facilitador del proceso enseñanza aprendizaje. Para ello, se creó un instrumento de recolección que evalúa las tendencias humanistas en un grupo de docentes y que fue aplicado en una muestra de profesores de la Carrera de Cirujano Dentista de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Los resultados describen las líneas generales la necesidad de un programa de formación docente que integra la propuesta humanista basada en las variables características del encuentro en el salón de clase como elementos necesarios para la mejorar del proceso educativo.

Esta investigación está vinculada con la presente investigación ya que apunta hacia la necesidad de un programa de formación docente desde la perspectiva humanista, basado de promover cambios en el sector educativo, los cuales se adapten a las exigencias de la sociedad y respondan a los cambios en las organizaciones y en la teoría administrativa, tomando en cuenta que en la transformación educativa debe involucrarse todos los actores a fin de garantizar el éxito de dichas transformaciones.

### **Antecedentes Nacionales**

Dentro de los antecedentes nacionales cabe considerar los siguientes:

Carrasquero (2011) realizó una investigación titulada: Lineamientos estratégicos para una gerencia axiológica en la acción educativa, enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en una investigación de campo y documental

en la Unidad Educativa Generalísimo Francisco de Miranda teniendo como población un grupo de doce (12) informantes conformados por Directivos, coordinadores, personal docente, y administrativo. Este investigador pretende proponer la redimensión de las prácticas gerenciales de la U.E. Generalísimo “Francisco de Miranda”, en atención del abordaje de la gerencia axiológica como escenario para la construcción de lineamientos estratégicos.

Los resultados del diagnóstico permitieron construir una propuesta bajo presupuestos epistemológicos, gnoseológicos, ontológicos, axiológicos y teleológicos accionados por unos lineamientos axiológicos para la planificación, organización de recursos humanos, de dirección, y de control de una gerencia axiológica en la acción educativa que pueda asumir los retos que impone la complejidad en el marco organizacional.

La vinculación de esta investigación con este estudio está directamente relacionada con el propósito de la presente investigación, puesto que están implícitas las variables gerencia y valores en la acción educativa, de la misma manera se pretende demostrar como a través de la aplicación de estrategias gerenciales en la formación en valores se mejora el desempeño docente y por ende la institución educativa.

Por otra parte, se encuentra García (2011) quien presenta un trabajo especial de grado para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada de la educación, titulado: Estrategias gerenciales para el fomento de la cultura organizacional, enmarcado en un tipo de investigación descriptiva y bajo la modalidad de proyecto factible, en un diseño no experimental apoyado en una investigación de campo y documental, con una población representada por treinta y cuatro (34) personas quienes constituyen el personal docente de la Escuela Básica “Luís Rafael Betancourt y Galíndez” ubicada en Valencia Estado Carabobo. La investigación parte de la base que existen docentes que no mantienen un comportamiento acorde con lo que se espera en la institución

educativa, esta situación puede impedir el desarrollo de nuevas estrategias gerenciales que contribuyan al fortalecimiento de la cultura organizacional acorde con la exigencia educativa.

Los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario conformado por 21 ítems de tipo dicotómico, demostraron que es necesaria la incorporación de nuevas estrategias que fomenten la cultura de la organización educativa, por lo que se recomendó su aplicación en corto tiempo. Se diseñó la propuesta basada en la formación de equipos y alianzas, fortalecimiento de valores morales, cooperación y comunicación asertiva. Esta investigación aporta elementos teóricos metodológicos con los que propone estrategias gerenciales basadas en el fortalecimiento de los valores morales y en la formación de alianzas y equipos de trabajo.

Siguiendo esta orientación, Núñez (2009) en la Universidad de Carabobo para obtener el título de Magíster en Gerencia Avanzada de la Educación, realizó una investigación denominada: Programa de formación Gerencial dirigido al Personal de la III Etapa de Educación Básica del Municipio Escolar N° 9 del Estado Cojedes, enmarcada bajo la modalidad proyecto factible, y fundamentado en una investigación de campo y documental, con una población conformada por 15 directivos de los planteles objetos de estudio.

Se parte de la premisa fundamental que la situación mundial actual y en específico de la educación está demandando un nuevo perfil de la gerencia, donde éstos puedan poner en práctica una serie de principios que les permita rescatar la organización, basados en: dominio personal, visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo, enfoque sistémico, a fin de lograr el cumplimiento de la misión y visión y políticas para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

Los resultados del diagnóstico realizado permitieron elaborar el programa de formación gerencial dirigido al personal de la III Etapa de Educación Básica del Municipio Escolar N° 9 del Estado Cojedes, creando un programa mediante el cual se le brinda al personal directivo la actualización gerencial.

Este trabajo guarda relación con la presente investigación ya que parte de la necesidad de una nueva estrategia gerencial basados en valores como: dominio personal, visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo, enfoque sistémico, donde se pueda poner en práctica una serie de principios que les permita a la gerencia rescatar la organización educativa a fin de lograr el cumplimiento de la misión y visión y políticas para alcanzar el logro de los objetivos institucionales y promover cambios en la organización educativa.

De la misma forma, Rodríguez (2008), realizó un trabajo especial de Grado en la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, titulado Programa de Desarrollo Gerencial centrado en el liderazgo carismático para los docentes del Colegio universitario de Administración y Mercadeo sede Industrial Valencia, la investigación estuvo enmarcada en un nivel descriptivo, con un diseño no experimental y de tipo de investigación de campo, se tomó una población de 150 docentes del Colegio Universitario de Administración y mercadeo Sede Industrial y 180 estudiantes de la especialidad Informática, educación preescolar y mercadotecnia de los dos últimos semestres. Se utilizó una muestra de 30% de ambos grupos.

Las conclusiones giraron en torno a la necesidad de implantar el programa dado la debilidad que arrojaron los resultados con respecto a la gerencia que ejercen los docentes de aula y la ausencia de liderazgo de la misma. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo porque hace énfasis en los cambios que deben efectuarse desde la gerencia educativa y desarrolla una propuesta que busca afianzar desde la gerencia la mística en el trabajo en el personal docente para mejorar el proceso educativo dentro de la institución educativa, lo cual constituye el fin de este estudio.

## **Teorías que fundamentan la Investigación**

Existe diversidad de concepciones acerca de los valores, sin embargo para los fines de esta investigación se ha tomado en cuenta la planteada por Santo Tomas de Aquino, Scheler (1979), y Hartmann (1921).

### **Teoría de los Valores de Santo Tomas de Aquino**

Los valores permiten que la persona humana se desarrolle o bien actualice la potencialidad de su ser, y en este sentido los valores están estrechamente relacionados con la cultura, pues por cultura se entiende la realización del hombre en todas sus dimensiones. ¿Pero cuándo el hombre es perfecto?, o para hacer la pregunta más amplia, ¿cuándo algo es perfecto? Señala Santo Tomás “Decimos que algo es más perfecto cuanto más en acto está y está más en acto cuanto más es”. De modo que los valores, cualquiera sea del que se trate, al hacer más perfecto a quien lo posee lo hacen más actual, lo hacen ser más, y esto es así porque el valor es un bien y el bien se convierte con el ente. Aquella cultura que se centre alrededor de un valor que tenga una mayor participación del Bien por esencia es una cultura de jerarquía superior a otra que se conforme alrededor de un valor de menor actualidad (Romero, 2002:p.6).

Siguiendo esta orientación, hay que tomar en cuenta que el mundo de la cultura es el mundo creado por el hombre, sobre el mundo natural, por lo cual se puede entender por Cultura, el desarrollo de todos los valores de la vida humana o también la actividad transformadora que sobre el mundo de las cosas y sobre el hombre ejerce el mismo hombre. Por eso es que los valores que encarnan una cultura en sus tres sectores ascendentes: el del hacer, el del obrar y el del contemplar. Se ha de entender que los valores morales tienen una relación más directa con lo perfectible de la persona misma que es por un lado lo más propio de un valor, el ser perfectible de la persona.

En el orden de los valores se encuentran también los valores físicos, y los valores de la persona humana infra morales, que se ordenan a los valores morales, como los medios al fin. Porque la persona es la portadora del valor moral, que es el bien que la hace buena, es un fin, no un medio, mientras los otros bienes son medios en orden a las personas, medios respecto del valor moral, es por ello que los valores morales deben ser fortalecidos, ya están en el ser humano son parte de su cultura, pero en diferentes escalas jerárquicas con respecto a los demás clasificaciones.

Esta teoría aporta elementos teóricos que sustenta esta investigación, concede importancia a los valores en la realización de los seres humanos como personas, en tanto relaciona el ejercicio de los valores humanos con el perfeccionamiento de las personas en su esencia, en su vida misma, en su vida diaria, la búsqueda del bien, de lo correcto, y ubica los valores morales como un medio para ese fin, dentro de la cultura es decir todo aquello creado por el hombre, lo cual se encuentra vinculado el mundo de los valores.

### **Teoría de los Valores de Max Scheler**

Para Scheler (1979) citado por Sánchez (2007) señala que todas las teorías de los valores pueden dividirse en tres tipos:

1. -La “teoría platónica del valor”, según la que el valor es independiente de las cosas, en lo que las cosas valiosas están fundadas. Los valores serían entidades reales.

2.-El nominalismo de los valores, según el que el valor es relativo al hombre o a cualquier portador de valores.

3. Lo que este autor llama “teoría de la apreciación”, emparentada con el nominalismo ético porque niega la independencia de los fenómenos estimativos, pero diferente porque el valor moral viene dado por una apreciación.

Scheler citado por Sánchez (ob.cit) no admite estas teorías, porque le parece que ninguna le permite desarrollar una “teoría pura de los valores” o “axiología pura”. Para él, los valores son aprehendidos por una intuición emotiva, y dentro de una teoría pura de los valores se puede distinguir entre “una teoría pura de los valores mismos” (que sería una “teoría lógica del objeto”) y una de las “posturas valorativas” (una “teoría del pensamiento”). El valor moral de la voluntad dependería de la experiencia histórica, por lo que tendríamos una moral en continua evolución. En la actualidad algunas actitudes o acciones de los seres humanos son admitidas, hace algunos años quizás eran impensables, sin embargo otras actitudes siempre serán vigentes, la solidaridad, el respeto, el amor al prójimo, la cooperación, el amor, la amistad.

Este filósofo analiza la realidad original de los valores. Su teoría es una teoría general de los valores y no sólo de los valores morales. Establece los valores como independientes de las cosas y de sus estructuras reales, intentando mostrar la diferencia del valor respecto del objeto concreto. Por ejemplo: el que un helado sepa bien es inherente a él, pero esta cualidad no se desprende de sus propiedades o de sus diversas sensaciones de agrado, sino que depende de los matices de lo agradable sensorial de forma independiente de las cosas en que se manifiestan. Esta manera de ser objetivamente es propia de las esencias.

Los valores representarían un mundo especial de esencias que son llamadas cualidades valiosas o “cualidades de valor”, dominando los objetos con sus particulares relaciones y conexiones. Las cualidades valiosas serán “objetos ideales”, como por ejemplo los colores y las cualidades del sonido.

En lo que se refiere a la distinción entre los valores y los bienes y los fines, tomando en cuenta que los valores constituyen una esfera especial de las esencias, llega a la conclusión de que no hay valores porque haya bienes y fines (que sería lo que opinaba Santo Tomás de Aquino), ni hay valores porque haya normas (como decía Kant), sino que los valores serían independientes de las cosas, estarían en otra esfera diferente. Lo propio de las cosas es “ser”, pero lo propio de los valores no es “ser”, sino que es “valer”: las cosas son y los valores valen.

Los valores son descubiertos mediante la experiencia fenomenológica, que es a priori, porque no se conocen por la experiencia sensible: se sustraen por inducción. Los valores son dados igual que las demás esencias, mediante una intuición inmediata y evidente, por la experiencia. Los valores no pertenecen al dominio de lo pensado, ni son captados por una intuición racional, sino que la experiencia de los valores se tiene por un acto especial llamado “percepción afectiva” de los mismos, que sería el sentimiento. Los valores sólo son dados en una percepción afectiva absoluta, que es un sentimiento puro que capta la esencia a priori. A esta percepción de los valores por la vía del sentimiento se la conoce como “intuición emocional de las esencias”.

Los valores, según Scheler citado por Sánchez (ob.cit) se presentan objetivamente, esto es a priori, como estructurados según dos rasgos fundamentales y exclusivos:

- La polaridad, todo los valores se organizan como siendo positivos o negativos. A diferencia de las cosas que sólo son positivas.
- La jerarquía, cada valor hace presente en su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala de valores que Scheler ordena de menor a mayor en cuatro grupos.

En su jerarquía de valores, este filósofo ubicó en primer lugar los valores religiosos, en segundo lugar, los valores espirituales (a los cuales corresponden los valores estéticos, así como el conocimiento puro: la filosofía). En tercer lugar se encuentran los valores vitales (donde se ubica la salud, la enfermedad, la vejez, la muerte, la ascensión y decadencia, agotamiento y exuberancia, y lo bueno y lo malo en sentido de habilidad y eficiencia) y por último, los valores agradables – desagradables, a los que corresponde la función del sentir sensible de gozar y sufrir.

- Los valores morales no son una categoría de valores porque no poseen portadores, son valores puros. Su realización es más bien indirecta. Se verifica en la realización de los otros valores según su polaridad y jerarquía objetiva. La moralidad consiste en realzar dichos valores, del mejor modo posible, en la vida cotidiana y práctica. En resumen los valores son vistos como forma de experiencia cuyos objetos son completamente inaccesibles al entendimiento...auténticamente objetivos, dispuestos en un orden eterno y jerárquico.

El problema fundamental que se desarrolla desde los orígenes mismos de la axiología, hacia fines del siglo XIX, es el de la objetividad o subjetividad de la totalidad de los valores. Max Scheler se ubicará en la primera de las dos posiciones. En este contexto, el Papa Juan Pablo II (1982) citado por Romero (2002) hace una profunda investigación sobre el sistema de valores de este filósofo y su utilidad para la ética cristiana. Con un método riguroso estudia el sistema de Scheler y su teoría de los valores bajo sus dos aspectos, el fenomenológico y el metafísico, concluyendo en la insuficiencia del sistema de Scheler para el desarrollo de una ética cristiana con todas sus exigencias, no obstante sostiene la fecundidad de la fenomenología para el estudio de la experiencia moral, y en este sentido la recomienda vivamente.

Esta teoría aporta elementos teóricos filosóficos fundamentales en la concepción de valores morales a ser utilizada en esta investigación, tomando en cuenta que

Scheler elabora una jerarquía de los valores, y encierra todos esos valores dentro de la categoría de los valores morales, vivir esa jerarquía de valores lleva a la persona a la práctica de lo moral, el bien, lo correcto, éste filósofo es un concepto mucho más amplio del valor moral que lo acerca al concepto de valores humanos generales, valores puros, esta concepción lleva a la necesidad de que el ser humano practique e internalice esos valores pues si no existen las personas que ponen en práctica los valores ¿Cómo se podría decir que son valores?.

### **Teoría de los Valores de Nicolai Hartmann**

La axiología o teoría de los valores de Hartmann (1921) citado por Cruz (1991) se encuentra basada en las ideas de Hegel, Dilthey y, sobre todo de Scheler. El filósofo sostiene que las notas esenciales del ser espiritual – el individuo está formado de espíritu y parte física- son la objetividad y la trascendencia. Este hecho permite (facilita) al espíritu humano captar los valores objetivos. El espíritu humano se comporta como la entrada de la individualidad humana a los valores. En otras palabras: el espíritu humano aprehende los valores y los trasmite al cuerpo humano. Se produce entonces como un enlace entre el individuo humano y los valores objetivos. Al igual que Scheler, sostiene que los valores son esencias porque estos son la condición necesaria para la moralidad.

Los valores son esencias «eternas e inmensas», por abarcar el espacio y el tiempo. No es que los valores sean errantes fantasmas, pues más bien son espacial y temporalmente omnipresentes: no valen aquí o allí, antes o después; simplemente valen. Además son esencias «absolutas e inmutables»: la traición de un amigo no altera el valor de la amistad; los valores no cambian. Son absolutos: no están condicionados por ningún hecho de naturaleza histórica, social, biológica o individual. Lo que vale una vez, vale siempre y de un modo uniforme: no valdrá más para unos que para otros. (Cruz, 1991:p.1).

El valor no es una relación, sino una cualidad. Es preciso distinguir entre el valor en sí y el valor para los seres humanos. Si hubiera valor sólo para algunos, entonces estarían constitutivamente en relación con el tiempo y con el espacio, cosa que ya se ha excluido, antes de Newton ya existía la ley de la gravitación. Del mismo modo, sólo hay una relatividad en el modo de conocer los valores, pero jamás en el mismo valor como tal.

Percibir un valor no es crearlo, sino descubrirlo. Los valores poseen independencia objetiva e independencia subjetiva. La belleza es independiente del cuadro, de la estatua o de los colores: el cuadro o la estatua poseen el valor de lo bello, que los trasciende y los antecede. Los valores son extraños a la cantidad: no se puede decir que un cuadro es tantas veces bello, ni se puede contar o dividir la belleza en unidades. Los valores son también subjetivamente independientes; aunque nunca se hubiera juzgado que el asesinato era malo, hubiera continuado siendo malo. (Cruz, 1991:p.1).

Otra cosa que se puede mencionar de los valores será que éstos son universales y culturales, es decir, que existe un conjunto de valores que son comunes a todos los hombres y a lo largo y ancho del mundo y otros que son propios de cada cultura. Lo que diferencia a unos hombres de otros es la mayor o menor intensidad con que los viven. Los valores son pautas y guían la conducta humana. Sólo el hombre es capaz de trascender del estímulo al sentido, en definitiva darle un valor a los hechos, es capaz de estimar más o menos, calificar de bueno, malo, adecuado o incorrecto un hecho fáctico concreto. Las personas se interrogan constantemente acerca del significado de sí mismos, de lo que hacen y del mundo que les rodea.

En esta investigación es fundamental considerar que los valores son valores de una sociedad y los individuos, en su proceso de socialización, y a lo largo de su vida los aprehenden (o los rechazan).Lo que también sería válido mencionar respecto de los valores es que existe una especie de escala individual de los valores, claro que el hecho

de que cada uno tiene su escala de valores, no debe ser malentendido como que los valores dependen de cada uno y que es subjetivo; lo que quiere decir es que cada uno tiene una escala distinta de valores según su cultura y educación, profesión, etc., pero siempre un valor será más estimado, naturalmente, que un anti-valor, siempre los valores serán objetivos.

### **Bases Teóricas**

Balestrini, (2006) explica que en los referentes teóricos "se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación" (p.23). En este sentido, todo marco teórico se elabora a partir de un cuerpo teórico más amplio, o directamente a partir de una teoría. Para esta tarea se supone que se ha realizado la revisión de la literatura existente sobre el tema de investigación.

### **Gerencia**

La gerencia está referida a dirigir una empresa o una sociedad, también es el proceso de planeación, organización, actuación y control de las operaciones de la organización, que permiten mediante la coordinación de los recursos humanos y materiales esenciales, alcanzar sus objetivos de una manera efectiva y eficiente.

En este sentido, Drucker (2002) establece que la "gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización" (p. 7). Aunque es un concepto formal sirve como punto de partida para que cada cual disponga oportunamente los cambios necesarios y suficientes a fin de que el funcionamiento de la organización sea adecuado

a las exigencias de la realidad y en concordancia con los principios de la gerencia moderna.

A su vez, Matsushita (1996) considera que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad". (p.47).

### **Estrategias Gerenciales**

Las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa.

Según González, y Pelekais, (2010) "las estrategias gerenciales constituyen una herramienta necesaria en materia organizacional para el óptimo desempeño de empresas, ya sean éstas de carácter público o privado". (p.343). En ellas juegan un papel importante la gerencia y los lineamientos que pongan en funcionamiento el equipo directivo y en consecuencia el resto del personal que integran el staff de las organizaciones.

Dentro de este marco, estrategias bien formuladas permiten coordinar de manera efectiva a los miembros de una organización. En este sentido, un gerente desarrolla estrategias fundamentadas en la orientación que desee proporcionarle a un producto o servicio con el fin de lograr mayor rentabilidad, así como también una asignación eficiente de recursos tanto económicos como humanos.

Existen múltiples definiciones de estrategia, pero todas se resumen a la compleja red de corrientes, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas entre otras, que permiten elaborar planes orientados “estratégicamente” para desarrollar acciones conducentes a lograr ventajas competitivas en un mercado caracterizado en primer término por la globalización y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En el campo de la educación la gerencia es muy diferente al enfoque que se da a la gerencia de las empresas, según Manes (2006) la gerencia educativa es un proceso de coordinación de una institución educativa por medio del ejercicio de habilidades directivas encaminadas a planificar, organizar, dirigir y controlar. La gestión estratégica de aquellas actividades requeridas para alcanzar la eficacia pedagógica, la eficiencia administrativa, corresponde al director establecer las políticas que otorguen direccionalidad a las acciones, para que los diferentes equipos de trabajo adecúen sus planeamientos a los rumbos trazados, orienten el proceso y evalúen los resultados obtenidos según metas acordadas.

Desde esa perspectiva, en opinión de Quinn (2002) citado por Ramos (2007:p.80) la gestión gerencial dentro de las instituciones educativas se considera por demás fundamental en lo que a la orientación de este proceso se refiere. Por consiguiente, corresponde al director ser el gerente educativo, la clave que garantiza el cabal funcionamiento de todos los factores que convergen en la escuela y lo cual redundará en docentes capacitados, motivados y entusiastas con manifiesta vocación de servicio.

Para Ramos (2007:p.34) citando a Salazar (2001), señala que “el gerente educativo debe organizar el trabajo que efectúa y así desarrollar una sólida estructura, delegando responsabilidades con la correspondiente autoridad y establecer fluidas relaciones de aula facilitando la obtención del objetivo de la organización”, en este caso

específico, con los miembros del personal docente. En este sentido, el director se visualiza actualmente desde una perspectiva gerencial, por cuanto reúne todas las condiciones necesarias para asumir tal posición y lograr de los docentes el desempeño laboral cabal y satisfactorio, acorde con estos requerimientos.

Es fundamental destacar que la actitud apática, y desinterés manifiesta en el personal docente puede ocasionar graves trastornos al funcionamiento normal de las instituciones educativas y aumenta el descontento y desmotivación en el estudiantado, lo que puede repercutir en el incremento de la deserción escolar, así como también del resto del profesorado que si cumple con sus funciones, reflejando también en la poca comunicación con los miembros del personal, lo cual no le permite asumir un compromiso con toda la comunidad educativa, de tal manera, que se adapte dentro del sistema educativo a los cambios, transformaciones y necesidades.

De igual forma, Ramos (2007) citando a David (2002), agrega que la grandeza de las instituciones educativas se construye a través de los valores de autoestima, propósito, optimismo, responsabilidad, comunicación, perseverancia, adaptabilidad, compromiso, amor, y trato, entre otros, ya que la educación en los mismos es una instancia de reflexión, de crecimiento personal del educador facilitando el desarrollo de su labor, y la incorporación de alumnos y alumnas, inicialmente a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida. Por ello es marcada la necesidad de un docente con un perfil basado en valores, que lo haga sentirse digno de ser educador llevándolo a obtener una grandeza docente, tal como lo postula David (2002).

De la misma manera, Albornoz, J. (1989), citado por Ramos (2007:p.80) señala que “existe carencia y diferencia en la implementación de las estrategias gerenciales en funciones directivas”, así mismo esta misma autora citando a García (2002) establece

que existe “una relación marcada alta entre la acción gerencial del director y la internalización de los valores instrumentales en el docente”. p.20).

### **Funciones Gerenciales**

Dentro de las instituciones educativas es preciso que el proceso fluya convenientemente en pro de los objetivos, misión y visión institucional. De allí la importancia de manejar las funciones administrativas las cuales según Chiavenato (2006:p.146) señala que la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos” es decir, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución.

En lo que se refiere a la **planificación** señala Chiavenato (2006) ésta consiste “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción” (p.105). La planificación constituye un proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve.

Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que está regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados

medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros.

De acuerdo con Daft (2004) citado por Borjas y Vera (2008) señala que “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”. (p.80). Es la elaboración de un plan general, debidamente organizado para obtener un fin determinado, estableciendo un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio y producir acciones que le construyan al logro de dichos objetivos.

En esta medida el proceso de planificación lleva implícito una serie de pasos que son inherentes al proceso como son:

- Diagnosticar, partiendo de un estudio de la situación presente sobre las bases que la preceden, hipótesis y comportamiento posibles, estudio de las ventajas y desventajas.

- Diseño del plan, establecimiento de los objetivos, metas, estrategias, programas, actividades y la estimación de recursos humanos, materiales y del tiempo de ejecución.

- Ejecución del plan: realización de las actividades según el plan trazado, control de las actividades, seguimiento y análisis de resultados.

En resumen la planificación sirve de base a las demás funciones, expresa por anticipado hacia donde quiere ir la institución educativa, los objetivos a cumplir y lo que se debe hacer para lograrlo. Es decir, planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, y eficaz posible.

En lo referido a la **organización**, la cual constituye la segunda función gerencial, es una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción. (Borjas y Vera ,2008:p.80).

Por otro lado, Chiavenato (2006:p.59) señala que “la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos,” en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para los logros de los objetivos y metas establecidos en la planificación. De allí que el gerente debe seleccionar junto con todos los autores del hecho educativo las actividades, definir las y sus responsables, entre otras.

Dentro de las acciones inherentes a esta función se encuentran: la misión y visión de la institución, el director debe, en una acción conjunta con su personal, definir los objetivos y las metas, deben estar claramente definidos los procesos de trabajo, donde se presenten los programas y los planes de evaluación, estructura organizacional y el esquema de relaciones que cada participante tendrán entre sí y con el resto de los actores dentro y fuera de la organización educativa.

En el mismo orden de ideas, el gerente debe organizar el tiempo y el espacio en la institución marcando el inicio y el final de las acciones ejecutadas dentro del plantel,

debe considerar las limitaciones del tiempo y el espacio bien establecido para el logro de las metas institucionales.

Por otra parte, es necesario que el director coordine acciones para llevar a cabo los planes elaborados y canalice las demandas de formación del personal a su cargo a fin de asegurar que el trabajo fluya adecuadamente y asegurar al mínimo el conflicto entre las personas y las áreas que conforman el entorno educativo, el gerente debe correlacionar las fortalezas del personal, las limitaciones del tiempo, el espacio requerido, y los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos para la consecución de los objetivos.

En cuanto a la **dirección** es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con Zeus y Skiffington (2002), citado por Borjas y Vera (2008) “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos” (p.80). A esta visión del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional, es decir motivar al personal, para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos institucionales mediante el ejercicio del liderazgo y la toma de decisiones comunes.

Señala Robbins (2000), citado por Borjas y Vera (2008) que es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

La **dirección** es considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización, es ejercida a base de decisiones, ya sea tomada

directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas, envuelve los conceptos de liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación de la forma como se logre vincular estos factores dependerá el éxito o fracaso de la gerencia.

Por otra parte, dentro de la función de dirigir es importante la comunicación porque a través del proceso de comunicación logra intercambiar información, la cual le proporciona la oportunidad de evidenciar su dominio y comprensión de las funciones administrativas que desempeña en la organización educativa. (Torres, 2009; p.50). Lograr una comunicación eficiente debe ser unas de las metas de la gerencia.

En todo caso, lo importante desde la perspectiva de la gerencia en valores morales es que la organización se estructure de forma tal que sea flexible, donde impere la comunicación como valor organizacional que a su vez permita una toma de decisiones oportuna y eficiente. (Carrasquero, 2011.p.27).

Dentro de esta perspectiva, el gerente debe estar consciente de que existe una estrecha relación entre el nivel de motivación de los miembros de un grupo y su eficiencia y eficacia en el logro de las metas, y que es necesario fomentar un clima adecuado de trabajo en cada una de las dependencias, así como una comunicación fluida y eficaz entre los responsables de la conducción de la institución y el resto del personal, a fin de promover en los mismos un sentido de pertenencia, lo cual contribuiría a lograr el éxito organizacional.

En cuanto a la función de **Control**, es la que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, en

este sentido Chiavenato (2006), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas del proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”. (p.105).

Los indicadores de gestión constituyen la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con el personal. El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, para determinar el éxito de una organización, todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber cómo se encuentra la misma.

El desempeño consiste en la responsabilidad profesional hacia la consecución de unos a unos objetivos, ya sean empresariales, institucionales, individuales, de un área específica, puesto o cargo de trabajo. Este desempeño puede ser medido en las organizaciones mediante de la evaluación del desempeño.

Stoner y Freeman (1994), citado por Graffe (2006) consideran que se trata de un proceso para garantizar que las actividades realizadas se ajusten a las planeadas. La función de control, permite verificar si todo el proceso planificado, organizado y dirigido ocurre con lo previsto para su logro, y tiene como finalidad señalar las fortalezas, debilidades, suficiencias para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos.

Según Serna (2000:p.256), estos indicadores de gestión “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión,

objetivos y los valores que comparten” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad.

La visión está estrechamente relacionada con la gestión gerencial pues se sustenta en el desafío, la expectativa y la motivación, por tanto, el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

La misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, además está orientada a garantizar su continuidad. Constituyendo la razón de ser de la institución. En efecto, es necesario tener en cuenta factores diversos: económicos, sociales, éticos, políticos, competencias profesionales, alumnos y familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades y servicios escolares, constituye la filosofía de quienes integran la institución. La misión significa una acción, una tarea, una vocación, es decir el propósito de la organización.

Los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos internos sirven de referencia a los miembros de la misma, según Escamez (2001), “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores”. (p.16). Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los alumnos y familiares, empleados, proveedores y sociedad en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Los objetivos se entienden como hilos conductores para determinar hasta dónde quiere llegar la institución en términos de logro, en el caso educativo, éstos pueden ser académicos, administrativos o comunitarios, por lo tanto, los objetivos integran algunos de estos componentes y se refieren, según Chiavenato (2006) “a los resultados que la organización aspira lograr, a través de su misión. Ellos dan dirección al plan, establecen

prioridades, orientan la evaluación, facilitan la coordinación de las secciones y desarrollan la organización”. (p.56).

En referencia a lo expresado, el desarrollo de los objetivos deben responder a metas claras y consensuales, pues se relacionan con las ideas claves de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión, de manera que, proporcionen a la gerencia y a los empleados la información relacionada con la organización propuesta para los próximos años, y así quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos, mediante un trabajo en equipo poderlos alcanzar.

En relación a lo expresado, en la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de educación en valores morales, fomento de la autoestima, la recreación, el desarrollo cultural y deportivo, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Es un Colegio de ascendencia católica, por lo que se promueven tanto en el personal como en los y las estudiantes, los valores cristianos, y se requiere de un personal capacitado y comprometido que se centre en la formación integral del estudiantado.

## **Valores**

El estudio de los valores representa un aspecto ineludible en la comprensión de la conducta del individuo. Específicamente, el hombre no es un ser acabado por qué biológicamente viene dotado, sin embargo, se afirma que es un producto social; que por su humanidad está llamado a crecer, a desarrollarse; precisamente su ser y su existencia

son una posibilidad de superación, de conquista de desarrollo, de progreso, en una lucha de mayor humanización.

En este contexto, los valores son una parte importante de la vida espiritual de la sociedad y del mundo interno de los individuos, los mismos son una producción de la conciencia (social e individual) en el contexto de las relaciones sociales dadas en la actividad del sujeto y existen en unidad y diferencia con los anti valores.

Dentro del sistema de valores de la sociedad se encuentran los valores políticos, jurídicos, morales, estéticos, religiosos, filosóficos y científicos. El contenido del sistema de valores es una expresión específica de las condiciones económicas, sociales y clasista de una época histórico concreta, en su dialéctica con el contenido humano universal que éstos encierran.

En lo que se concierne a los **valores morales**, la definición de lo moral se refiere: relativo a las costumbres o a las reglas de conducta. Su práctica acerca al ser humano a la justicia, a la libertad, la honestidad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz entre otros (Lengua Española Real Academia, España. 2008:p.94). Los valores morales son los que orientan la conducta humana, en base a ellos el ser humano decide cómo actuar ante las diferentes situaciones que le plantea la vida. Se relacionan principalmente con los efectos que tiene lo que se hace a las otras personas, en la sociedad, en la empresa o en el ambiente en general.

De esta manera, si se desea vivir en paz y ser felices, se debe construir una escala de valores que facilite el crecimiento individual para que, a través de él, se aporte lo mejor de cada uno a una comunidad que también tendrá mucho que dar. Son, pues, tan humanos los valores, tan necesarios, tan deseables, que lo más natural es que se quiera vivirlos, hacerlos propios, defenderlos cuando estén en peligro o inculcarlos en donde no existan. En este punto es donde intervienen la moral y la ética. (Sarria, 2009:p.45).

La formación en valores requiere de una educación donde los y las docentes adquieran un compromiso social y ético, que colabore con los y las estudiantes para facilitarles el desarrollo y formación de capacidades que intervienen en el juicio y acción moral, facilitando la formación de actitudes, integración, aplicación y valoración crítica de las normas que rigen en una sociedad. Los docentes deben cambiar su rol tradicional de docente instructor y transmisor de conocimientos, por el fomento y la construcción de valores y formación ciudadana en sus alumnas y alumnos.

Por consiguiente, todo acto moral entraña la necesidad de elegir entre varios actos posibles, cuando se elige un acto se le da preferencia, porque se le considera como un acto más digno, más elevado moralmente y en pocas palabras, más valioso, se presume que cuando se trata de elegir, se prefiere lo más valioso en lugar de lo menos valioso moralmente. El comportamiento moral, es un hecho humano que forma parte de la vida cotidiana, tiene un valor para los seres humanos, en términos axiológicos, la conducta se considera buena y positiva, digno de aprecio o de alabanza desde el punto de vista moral significativa también que puede ser mala digna de condena o de censura o negativa.

El valor moral expresa la significación social positiva, buena, en contraposición al mal, de un fenómeno (hecho, acto de conducta), en forma de principio, norma o representación del bien, lo justo, el deber, con un carácter valorativo y normativo a nivel de la conciencia, que regula y orienta la actitud de los individuos hacia la reafirmación del progreso moral, el crecimiento del humanismo y el perfeccionamiento humano. (López, 2005:p.3).

### **Fortalecimiento de los Valores en el personal Docente**

La misión que posee la Institución educativa es loable desde todo punto de vista, es la encargada de formar a las generaciones futuras. El fortalecimiento de la labor de los docentes supone una acción en varios ámbitos interrelacionados: mejorar sus

competencias profesionales y su preparación, cuidar su equilibrio emocional, situar la profesión docente en la dimensión moral que le corresponde y velar por el prestigio de la profesión.

Enseñar a los otros es una tarea que merece la pena, que conecta con lo más noble del ser humano y sitúa a los profesores en el lugar adecuado para promover el bienestar de las nuevas generaciones. De alguna manera esa intuición revela el carácter moral de la profesión docente y la necesidad de descubrir su valor y su sentido para ejercerla con rigor y vivirla con satisfacción.

La consideración del trabajo docente como una profesión moral adquiere desde esta perspectiva toda su fuerza motivadora y permite comprender cómo el olvido o la falta de cuidado de esta dimensión conduce a la "desmoralización" de los docentes.

El sentido de pertenencia a una colectividad contribuye a la autoestima. Por ello, la gerencia educativa tendría que contribuir a que los docentes se sientan orgullosos de ser profesores. No es una tarea sencilla si se tiene en cuenta que la mayoría de los docentes considera que ni la sociedad ni la propia administración educativa los valora.

Por otra parte el fortalecimiento de los valores en las personas pasa por descubrir qué valores posee ese personal en primer lugar, cuál es su nivel de motivación, qué valores fortalecer.

Existen vías para el fortalecimiento de los valores desde la gerencia educativa entre ellas se encuentran:

- **Reactiva o Situacional:** está relacionada con la exigencia externa, la presión, la amenaza de sanción o la promesa de estímulo, las cuales evocan el cumplimiento de un determinado valor en forma reactiva y situacional, sólo bajo la inmediata y directa

presión externa. Mediante esta vía se intenta fortalecer valores que regulan la actividad sólo ante la presión externa o ante una determinada situación que compulsa a la persona.

- **Adaptativa o Acomodativa:** debido a estos estímulos y sanciones, una vez que son apreciados por la persona, una vez que éste comprende que el cumplimiento con el valor le permite obtener estímulos o evitar sanciones, conduce a que él se plantee la intención, la meta más o menos estable de cumplir con dicho valor. Sin embargo, este valor acomodativo se convierte en una señal, en un conocimiento, en un medio para llegar al fin, en la vía aprendida y eficiente para lograr un estímulo y evitar una sanción.

- **Autónoma o Auténtica:** esta vía consiste en que la persona elabore activamente la meta de cumplir con los valores independientemente de los estímulos y sanciones, o sea, basado en las necesidades y metas propias, que partan de él. Sobre la base personal de la elaboración del valor, éste puede permanecer, fundamentalmente, como un medio hacia un fin, según sea la jerarquía de necesidades, pero se favorece que el valor se convierta en un valor por sí mismo, en una necesidad por sí mismo.

El valor auténtico se expresa en una meta asumida plenamente por la persona, que es elaborada personalmente por éste y no responde a estímulos o sanciones procedentes del mundo externo. Estos valores son los más duraderos y estables.

Los valores situacionales y acomodativos dependen principalmente del mundo externo, o sea, si se emplea solamente estímulos y sanciones el valor puede permanecer simplemente como un aprendizaje cognitivo, como una meta instrumental, y no surgir como una necesidad en sí mismo. ¿En qué consiste este proceso interno?. Consiste en una necesidad en que la persona encuentre su objeto cumpliendo con el valor. Es decir, cuando por el contrario, se aplican estímulos o sanciones, las necesidades actúan sobre los valores como un medio hacia un fin. A los estímulos y sanciones se les

llama influencias extrínsecas, porque conducen a cumplir con el valor como un medio hacia el fin.

Las influencias intrínsecas son aquellas que promueven la iniciativa para cumplir el valor por sí mismo y no para buscar un estímulo o evitar una sanción. No deben formarse valores sólo como conocimientos, como metas instrumentales, como medios hacia un fin, sino como necesidades personales; valores estables y auto sustentados, a través del empleo armonizado de las influencias intrínsecas.

El fortalecimiento de los valores no es un momento, es una dimensión estable que abarca un largo período de tiempo. Hacen falta normas de conducta adecuadas pero adquiridas en el amor, en la vida, en el trabajo, se requiere además de un trabajo conjunto entre todos lo que integran la institución educativa.

En este sentido, la actitud del docente debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética, para ello el docente debe aprender a balancear su forma de ser, aprender a convivir en sociedad, trabajar mancomunadamente en equipo, relacionarse con los demás discutiendo criterios, lo cual permitiría la adquisición de hábitos de tolerancia, y respeto como forma de enriquecimiento de la cultura dentro de la institución educativa. (Carrasquero, 2011:p.6).

### **Gerencia basada en valores**

¿Porque educar en valores o porque la Gerencia de instituciones educativas debe educar en valores? La respuesta a esta pregunta es, porque definitivamente los valores son reglas de vida, son creencias profundas que determinan la preferencia hacia una cierta manera de ser o actuar.

Los valores brindan el marco de referencia dentro del que cada miembro de la organización puede operar con libertad responsable. Cuando las personas adoptan plenamente los valores de la organización, se genera compromiso, cohesión, direccionalidad y lealtad, porque todos se convierten en aliados de un mismo fin. De allí, que las organizaciones presten atención y se preocupen por identificar y difundir los valores corporativos, a modo de código de conducta.

Los líderes de las organizaciones están adoptando una nueva visión axiológica que migra desde un enfoque basado en intereses individuales hacia otro que privilegia el bien común, como vía para lograr prosperidad.

Esto significa crear una plataforma de valores caracterizada por el equilibrio dinámico entre el interés de la organización, el interés de los trabajadores, el de su comunidad y el de la sociedad. Los líderes de estas empresas creen que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones empresariales y que las empresas tienen un papel importante que jugar en el mejoramiento de las vidas de sus clientes, empleados y accionistas, compartiendo con ellos la riqueza que han creado.

Como se infiere de los planteamientos de Covey (2005), es saludable mantener el equilibrio en todos los planos del negocio, si se aspira tener organizaciones efectivas. La transformación organizacional emerge esencialmente de la transformación personal, de la evolución del hombre hacia una dimensión del ser humano, donde las actuaciones y la gestión estén basadas en valores superiores. Si se aspira que los miembros de una organización, a todos los niveles, sean congruentes con los valores que se declaran abiertamente, es necesario trabajar activa y creativamente en pro de este propósito.

No obstante, educar en valores es un proceso difícil que envuelve aspectos técnicos relacionados con la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para realizar su trabajo. Es un proceso que envuelve al trabajador y su entorno

familiar, con el agravante de la dificultad existente para captar los valores que se ocultan en cada persona y más difícil aun la tan deseada pretensión de evaluar los resultados. En primer lugar hay que tomar en cuenta que la formación en valores debe ser sobre un grupo que acepte voluntariamente ser formado, no puede ser impuesto.

Existen algunas técnicas que pueden ser utilizadas:

- **Lecturas:** este recurso, se refiere a que a través de lecturas cuidadosamente seleccionadas de acuerdo a los valores institucionales, se tome conciencia respecto al contenido de los valores que se desean auto-desarrollar y que producto de ese proceso de concientización se establezca como un compromiso consigo mismo, el cual deje plasmado en un plan de acción, para poner en práctica dichos conceptos y actuaciones, tanto en la vida personal como laboral. Por ejemplo, lecturas de crecimiento personal, novelas, cuentos, o cualquier otra modalidad que ofrece la literatura y que contengan mensajes afines a los valores a desarrollar.

En este sentido, nadie pone en duda que leer un libro como El Principito deja una reflexión de vida que toca los más nobles valores. Se recomienda también actividades grupales, círculos de lectura y discusión, poniendo como ejemplo los dilemas morales.

- **Películas:** La utilización de este recurso permite que se realice un proceso de análisis reflexivo en torno al contenido de una película cuidadosamente seleccionada. El objetivo es visualizar las actitudes, comportamientos y accionar de los distintos actores y su manera cotidiana de actuar.

Este proceso posibilita la actitud crítica y genera hábitos de observación, reflexión, análisis, comprensión, síntesis, relación e interpretación del valor en cuestión, a partir del estudio de los personajes y sus relaciones sociales y de poder; las

discriminaciones que pueden sufrir por razón de raza, sexo, religión u opinión; los ataques a la libertad; el tratamiento de la solidaridad y de los derechos humanos, u otras situaciones que se presenten en la trama. Por ejemplo, una película como Wall Street, permite enfocar la conducta humana a través del concepto del éxito y su inexorable relación con los valores sociales y la familia.

- **Deportes:** a través del deporte, es posible reforzar y/o desarrollar valores tales como la disciplina, autoestima, compromiso, seguridad en sí mismo y solidaridad entre otros. La tarea consiste en identificar qué tipo de deportes pueden estar asociados con el desarrollo de los valores que se quieren llegar a fortalecer. El tenis, por ejemplo, si se realiza como modalidad individual los valores que se adquieren y desarrollan son la disciplina, autoestima o confianza en sí mismo, la iniciativa, el compromiso individual; pero si se practica con la modalidad de “dobles o pareja” serviría para el desarrollo de valores como trabajo en equipo, cooperación, solidaridad, además de los mencionados anteriormente. De modo pues que utilizar este tipo de recursos no solo facilitaría la integración y socialización sino que contribuiría a generar la armonía que se busca a nivel del desarrollo del ser humano.

- **Personajes:** Este tipo de recurso se refiere al análisis de personajes representativos ya sea de la historia o de la vida contemporánea cuyas actuaciones y roles desempeñados hayan trascendido a nivel de la sociedad, con impacto positivo en cuanto a su actuación ceñida a valores. Lo importante en cuanto a la utilización de este recurso, es que el líder de gestión humana seleccione cuidadosamente aquellos personajes en cuyas actuaciones hayan privado los valores y principios sociales que se desea que los trabajadores auto-desarrollen, siempre teniendo claro que estos deben estar circunscritos a los valores definidos por la organización.

- A modo de sugerencia, se pueden mencionar personajes que hayan sido premios nobeles, luchadores sociales, artistas destacados, científicos, entre otros. Por ejemplo,

nombres como Martin Luter King, defensor de los derechos humanos, Lech Walesa - premio nobel de la paz-; grandes músicos venezolanos como José Antonio Abreu – Director del Sistema de Orquestas de Venezuela; Gustavo Dudamel - Director de Orquestas, la madre Teresa de Calcuta, entre otros.

- **Artes:** El arte en sus distintas manifestaciones como la música, la pintura, la escultura, la danza y poesía generan un alto nivel de sensibilidad en el ser humano, desarrollando en quienes lo practican una visión del mundo diferente, con una valoración de lo sencillo dentro de lo complejo, con visiones de la vida basadas en la belleza y la naturaleza, procesos estos que se reflejan en un actuar caracterizado por valores como el amor y la belleza.

- Desde este punto de vista utilizar cualquiera de estos recursos para desarrollar y/o fortalecer los valores organizacionales no deja de ser interesante; además de que a través de la práctica de cualquiera de éstos puede el empleado fortalecer otros valores como el trabajo en equipo, disciplina, integridad, compromiso, autoestima, espiritualidad, convivencia, entre otros. Sin embargo, pese a las bondades del arte como recurso para la educación en valores, nos atrevemos a indicar que utilizarlo en las empresas sería una novedad y proponer que sea usado con estos fines supone un ejercicio de innovación en este ambiente.

- **Roles Sociales:** se refiere a la posibilidad de asumir diversas responsabilidades, relacionadas con actividades de acción social, ya sea internamente o hacia la comunidad, tales como: voluntariado, labores de beneficencia, asociaciones de vecinos, condominios, trabajos solidarios en pro de los niños abandonados, animales desasistidos, campañas comunicacionales acerca de prevención antidrogas, protección a las minorías, entre otros.

- Al respecto es importante acotar que este tipo de acciones, adicionalmente, se alinean con la filosofía de la responsabilidad social, la cual vincula en forma clara y precisa a la empresa o institución con el entorno, contribuyendo a una mejora de la calidad de vida de terceros y creando un mundo más solidario. Es también, importante destacar, que quienes asumen este tipo de roles desarrollan ciertas características, como la autonomía, solidaridad y responsabilidad, a saber: *autónomos*, porque son capaces de tomar decisiones y de ser dueños de su vida personal y social como individuos y miembros de la sociedad. *Solidarios*: porque son capaces de interesarse en los demás, conjugar esfuerzos con ellos y en su beneficio y compartir sus inquietudes. *Responsables* porque son capaces de cumplir las obligaciones contraídas y las tareas emprendidas.

Para implantar este recurso, se requiere conocer los distintos roles sociales, afines a la organización y que podrían ser asumidos directamente por los trabajadores. Así mismo, los trabajadores podrían proponer otros roles sociales vinculados al entorno donde ellos se desenvuelven.

### **Bases Legales**

Existen documentos de orden legal en los que se fundamentan las instituciones educativas en Venezuela y se basa esta investigación, y como son: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Educación (2009), Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) y Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña Adolescentes (2007).

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) consagra en el Artículo 102, lo siguiente: “La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria”, aquí le señala al Estado su responsabilidad de asumirla “en todos sus niveles y modalidades y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad. De

igual modo, en el Artículo 103, expresa que “toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades...”. Estos dos artículos dejan entrever que se considera la educación más que una necesidad, más que un derecho, un valor fundamental para la sociedad venezolana.

En consecuencia, la Ley Orgánica de Educación para el 2009, establece una coherencia con el ciudadano que se desea formar, estableciendo en el Artículo 4, que la educación como derecho humano y deber social fundamental está orientada al desarrollo del potencial creativo de cada ser humano, parte de que es el Estado el que debe asumir la educación como un proceso esencial para promover, fortalecer y difundir los valores culturales de la venezolanidad. En los Artículos 13 y 14, se señala la necesidad de formar un ser integral, no solamente se refleja en el aspecto cognoscitivo, sino además insta al desarrollo de todos los elementos fundamentales para la formación del ser.

El Artículo 15 establece: “La educación, conforme a los principios y valores de la Constitución de la República y de la presente Ley, tiene como fines: desarrollar el potencial creativo de cada ser humano... Fomentar el respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación”. (p. 3).

El Artículo 25, señala: “El subsistema de educación básica, integrado por los niveles de educación inicial, educación primaria y educación media. El nivel de educación inicial comprende las etapas de maternal y preescolar destinadas a la educación de niños y niñas con edades comprendidas entre cero y seis años”. (p.14).

En el mismo orden de ideas, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (RGLOE) (2003), es otro documento legal que contempla todo lo concierne

al sistema educativo venezolano, por lo tanto estipula lo relacionado con las funciones del gerente, el supervisor, los docentes, de ahí que, en el Artículo 69 señala:

El Director es la primera autoridad del plantel y el supervisor nato del mismo. Le corresponde cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educación, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas administrativas y disciplinarias dictadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, así como representar al plantel en todos los actos públicos y privados. (p. 56).

En este artículo queda planteado las funciones del Director como primera autoridad dentro del plantel en sus funciones de cumplir y hacer cumplir las leyes, e impartir las orientaciones pedagógicas, es decir que tiene la autoridad para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones para la buena marcha de la institución educativa.

De la misma forma, el Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente (2000) en los Artículos 139 y 140, se pone de manifiesto que las autoridades educativas competentes fijarán políticas y establecerán programas permanentes de actualización de conocimientos con especial atención al gerente educativo, ya que la calidad educativa depende en gran parte de su gestión en la organización educativa.

En cuanto a la Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescentes (2007: p.7) en su Artículo 32-A señala: “Todos los niños, niñas y adolescentes tienen derecho al buen trato. Este derecho comprende una crianza y educación no violenta, basada en el amor, el afecto, la comprensión mutua, el respeto recíproco y la solidaridad”.

Así mismo, el Artículo 63 establece: “...El ejercicio de los derechos consagrados en esta disposición debe estar dirigido a garantizar el desarrollo integral de los niños,

niñas y adolescentes y a fortalecer los valores de solidaridad, tolerancia, identidad cultural y conservación del ambiente.

Estos documentos legales, enfatizan la necesidad de una educación integral, humanística, a su vez sirven de sustentación y de marco jurídico para la presente investigación, además de que demuestran la necesidad imperante de la formación de un estudiante, integral coherente con las necesidades de Venezuela y congruente con las expectativas de la región, que demanda cada vez de docentes con características que sean de tipo cooperativo, solidario, que se fundamente en los valores sociales, morales y de la nación.

## Cuadro N° 1

### Tabla de Especificaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	SUB INDICADORES	ÍTEMS
Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino "María Inmaculada", Tinaquillo, Estado Cojedes.	Se entiende como el conjunto de herramientas que utiliza el gerente educativo para llevar a cabo el proceso de planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y materiales que posee.	Funciones gerenciales	Planificación	Objetivos	1
				Formulación del plan.	2
				Ejecución del plan.	3
				Actividades	4
			Organización	Tiempo	5
				Espacio.	6
				Coordinar acciones.	7,8
				Recursos	9
			Dirección	Liderazgo,	10
				Toma de Decisiones,	11
				Motivación	12
Comunicación	13,14,15				
Control	Evaluación de desempeño	16,17			
Determinar la factibilidad de diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino "María Inmaculada", Tinaquillo, Estado Cojedes	Se requiere la disponibilidad de recursos para llevar a cabo los objetivos o metas planteadas.	Recursos	-Humanos -Económicos -Institucionales -Materiales	Disponibilidad	18,19,20
Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino "María Inmaculada", Tinaquillo, Estado Cojedes.	Desarrollar acciones y objetivos conducentes desde la gerencia dirigida a fortalecer los valores morales del personal ya que en base a estos valores el ser humano decide cómo actuar ante las diferentes situaciones que le plantea la vida. Se relacionan principalmente con los efectos que tiene, lo que se hace a las otras personas, en la sociedad, en la institución escolar o en el ambiente en general. Su práctica acerca al ser humano justicia, a la libertad, la honestidad, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, el agradecimiento, la lealtad, la amistad y la paz.	Fortalecimiento de los Valores Morales	Valores Morales	Sentido de Pertenencia Justicia, Libertad, Honestidad, La Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Agradecimiento, Lealtad, Amistad, Paz	21 22
				Vías	Reactiva o Situacional Adaptativa o Acomodativa Autónoma o Auténtica
		Gerencia basada en valores	Técnicas	Lectura Películas Deporte Personajes Artes Roles Sociales	27

Fuente: Autora, 2013

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo, indica la metodología a seguir en la investigación, está constituida por un plan de trabajo, el cual se estructura como se especifica a continuación: Tipo y Diseño de la investigación, Población y Muestra, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos y Análisis de Información, Validación del Instrumento, Confiabilidad, Técnica de Análisis de los Datos.

#### **Tipo y Diseño de la Investigación**

Esta investigación es de tipo proyectiva enmarcada en un proyecto factible, la cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos o necesidades de organizaciones o grupo sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. (p.21). En este sentido, se diseñó una propuesta sobre Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de los Valores Morales dirigidas al Personal Docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

Desde este contexto el trabajo estuvo enmarcado en una investigación de campo, descriptivo y documental, al respecto Arias (2006) explica que la investigación de campo es aquella que “...consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurre los hechos... sin manipular variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero

no altera las condiciones existentes... (p. 31). Así mismo, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de investigación para el investigador. Consiste en la observación directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancias, circunstancias en que ocurren ciertos hechos, por ese motivo la naturaleza determina la manera de obtener los datos.

De la misma manera, está apoyado en una investigación documental, la cual según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010), la define como: "...el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medio impresos, audiovisuales o electrónicos" (p.15).

Igualmente, esta investigación es no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2006 p.189), una investigación de tipo no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, es decir, que se observa el fenómeno como se presenta en su contexto natural, para después proceder a su análisis respectivo. Dentro de los diseños no experimentales esta investigación, se ubica en los de tipo transeccional o transversal en virtud de que la variable es medida una sola vez, en un período corto de tiempo, y sin realizar un posterior seguimiento.

De acuerdo al criterio de Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.189), una investigación de tipo transversal es cuando se recolectan datos en un solo momento y en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. En otras palabras, el análisis que se realiza es puntual, debido a la especialidad temporal con la que se maneja y se realiza, ignorando cualquier modificación que pueda producirse a razón de tiempo

transcurrido y por circunstancias externas que pueden influir sobre el fenómeno en cuestión.

Dentro de este orden de ideas, para atender los requisitos de proyectos factibles se organizó en tres fases:

**-Fase I Diagnóstica.**

Se realizó a través de la observación directa, aplicación del instrumento tipo cuestionario, utilizando información relacionada con el ámbito de estudio, como son las estrategias gerenciales y el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente, en esta fase se aplica la investigación de campo.

**-Fase II Estudio de Factibilidad**

Se realizó a través del análisis de la información recogida la cual suministra datos que genera la necesidad de la propuesta Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento de los Valores Morales dirigidas al Personal Docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

**-Fase III Diseño de la Propuesta**

Esta fase se fundamentó en el diseño de la propuesta basada en la identificación de las debilidades de la Institución educativa de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la recolección y el análisis de los datos.

**Población y Muestra**

Según Balestrini (2006), Población es “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una

fracción (la muestra), que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción” (p.139), es decir, es el conjunto finito o infinito de individuos, casos o elementos, que representan características comunes y que son susceptible de observación y sobre el cual se generalizan las conclusiones de la Investigación. Mientras que Hernández, Fernández y Batista (2006) la definen como “...el conjunto de todos los casos que concuerda con una serie de especificaciones”. (Ob. Cit., p. 210).

De esta manera, la población objeto de estudio en esta investigación estuvo conformada por Treinta y dos (32) docentes los cuales laboran en la U.E. Colegio Josefino “María Inmaculada”.

Con respecto a la Muestra, ésta representa una parte del conjunto de la población, según Arias (2006) la muestra “se define como un subgrupo de la población, que debe ser reflejo fiel y representación de la misma, se toma con la finalidad de estudiar sus principales características” (p.86) Para definir el tamaño de la muestra, se debe identificar el tamaño de la población, y a partir de ese dato determinar el porcentaje representativo de la misma.

Por tratarse de un grupo pequeño de sujetos, no se realizó la selección de la muestra tomando la totalidad de la población en el procedimiento denominado por Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.189), muestreo censal o intencional.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Como técnica se utilizó la encuesta que según Martíns y Palella (2005) “son las que permiten obtener información de fuentes primarias y secundarias.” (p. 95).

En el caso de la presente investigación, se empleó como instrumento el cuestionario, que de acuerdo a los planteamientos de Martínez (2007) citado por Ramos, (2007), “es una lista de preguntas clasificadas según su estructura en cerradas y abiertas a las que corresponde por escrito.” (p. 125).

Tomando en consideración lo explorado por los autores reseñados, se elaboró un cuestionario conformado por veintisiete (27) ítems estructurado cronológicamente, utilizando el método de escala tipo Lickert con cuatro alternativas de respuestas a saber, referidas al nivel de ejecución de la tarea 3 = Nunca, 2= Algunas veces y 1= Siempre.

### **Validez**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 246). Determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificara si el contenido del instrumento, se ajusta al estudio planteado y, para tal efecto, se hizo revisar el cuestionario por el siguiente panel de expertos: dos (2) Msc. En Gerencia Mención Gerencia Avanzada en Educación, y un Msc. Gestión Educativa.

### **Confiabilidad**

Respecto a la confiabilidad según Hurtado (2008), se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado (...) se refiere a la exactitud de la medición” (p.438).

Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan que la confiabilidad de un instrumento se determina “mediante la aplicación de una prueba piloto a una muestra aleatoria de sujetos con características similares a la población en estudio, dando por hecho que el evento medido no ha cambiado”. (p.277). Una vez validado el instrumento se procedió a aplicarlo a una muestra diferente a la del estudio conformada por quince (15) docentes, con las mismas características.

Para determinar la confiabilidad del instrumento de medición se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, que como lo determinó Hernández, Fernández y Baptista (2006), ésta se realiza sobre la base de la varianza de los ítems, aplicando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{\sum St^2} \right)$$

$$K= 27 \quad Si^2 = 5,407 \quad St^2 = 29,238 \quad \alpha= 0,809 \text{ (Alta Confiabilidad)}$$

Donde:

K = N° de ítems

Si<sup>2</sup> = varianza ítems

St<sup>2</sup> = varianza total del instrumento

Tomando en consideración que la escala para el coeficiente alfa va del cero (0) al uno (1), lo que se considera que cero (0) confiabilidad es nula y uno (1) confiabilidad máxima. El coeficiente de confiabilidad de esta investigación obtenido una vez sometidos a análisis los resultados de la prueba piloto, dio como resultado 0,809, lo cual indica que el instrumento aplicado es altamente confiable.(Ver Anexo 3).

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en los Elementos tipificados	N° de elementos
0,796	0,809	27

### **Técnica de Análisis de los Datos**

Después de recabar la información su procesamiento se realizó a través de la estadística descriptiva, ordenando éstos mediante la distribución de frecuencias, transcribiéndose los resultados en cuadros y gráficos, para establecer una relación porcentual entre ítems.

Finalmente se realizó un análisis general de los resultados obtenidos en relación a las variables en estudio.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS**

A partir de los datos obtenidos en la aplicación del instrumento diseñado para la recolección de la información, se organizaron atendiendo al instrumento utilizado; cabe mencionar que el mismo contó con un número de veintisiete(27) ítems, que fueron formuladas para la obtención de respuestas policotómicas, es decir ,respuestas de varias alternativas.

Hay que señalar que las respuestas que se estructuraron para dar solución a cada una de los planteamientos realizados en los ítems fueron las siguientes: SIEMPRE (S), ALGUNAS VECES (AV), y NUNCA (N).

De igual manera, se indica que la valoración de las respuestas para el análisis y tratamiento de los datos, desde una perspectiva cuantitativa de los datos fue la siguiente: el valor de tres (3) para la opción de SIEMPRE, dos (2) para la opción de ALGUNAS VECES, y (1) uno para la opción NUNCA; una vez tabuladas las respuestas, se estructuraron de la siguiente manera:

#### **Tabla N° 1**

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Planificación

**Ítems:** 1-2-3-4

**Ítems 1:** Establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en la institución.

**Ítems 2:** Formula planes para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.

**Ítems 3:** Ejecuta planes para fortalecer los valores morales en el personal docente.

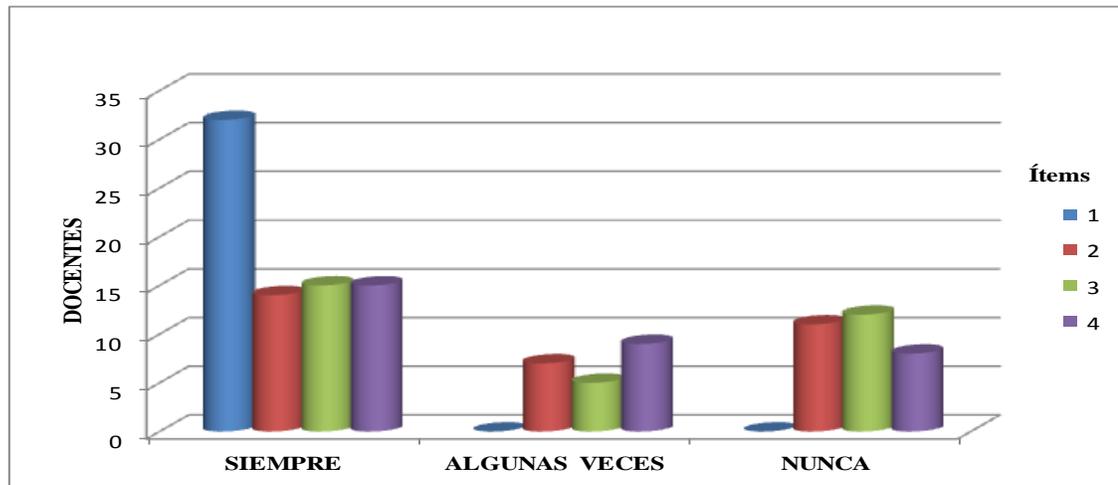
**Ítems 4:** Desarrolla actividades para fortalecer los valores morales en el personal docente.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	Fr	%	fr	%
1	32	100	0	0	0	0
2	14	44	7	22	11	34
3	15	47	5	16	12	37
4	15	47	9	28	8	25

Fuente: Autor (2013)

## Gráfico N° 1

### Planificación



Fuente: Autor (2013)

### Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 1

En el ítem N° 1 se pregunta si el personal directivo establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en la institución, al respecto el 100 por ciento, 32 docentes encuestados, respondieron siempre lo hace. Con respecto al ítem N° 2, se indaga si el personal directivo formula planes para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente, un 44 por ciento, 14 docentes respondieron siempre lo hace, un 22 por ciento, 7 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 34 por ciento, 11 docentes contesta nunca lo hace.

En el ítem N° 3, se consultó si el personal directivo ejecuta planes para fortalecer los valores morales en el personal docente, un 47 por ciento, 15 docentes contestaron siempre lo hace, un 16 por ciento, 5 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 37 por ciento, 12 docentes responde nunca lo hace. En el ítem N° 4 se consultó si el personal directivo desarrolla actividades para fortalecer los valores morales en el personal docente a lo cual un 47 por ciento, 15 docentes respondieron

siempre lo hace, un 28 por ciento, 9 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 25 por ciento, 8 docentes responde nunca lo hace.

De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente, se puede señalar que el personal directivo establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en el personal docente de la institución. Sin embargo se constata que no siempre formula y ejecuta sus planes ni realiza en su totalidad las actividades establecidas para este fin. Por consiguiente, se ve limitada la el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente por la falta de la elaboración de planes desde la realidad formativa del personal y de un proceso sistematizado en la ejecución, control y realización de las actividades propuestas.

En este sentido, Robbins (2000), citado por Borjas y Vera (2008) señala como funciones de la gerencia, entre otras: la planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

De la misma forma, Gutiérrez (2006), considera que “la planificación es el proceso formal, intelectual y sistemático que involucra toma de decisiones realizada por el supervisor escogiendo y ejecutando los mejores métodos, técnicas, estrategias y acciones, para lograr los objetivos educativos”. (p.74) Por lo tanto, planear es pues, decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe llevarlo a cabo, establecer los requisitos para alcanzar esa meta de la manera más fácil, eficiente, eficaz y barata posible. El resultado de este proceso intelectual se concreta en los planes que son documentos donde se especifican que se va a hacer, a fin de neutralizar la incertidumbre.

## **Tabla N° 2**

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Organización

**Ítems:** 5-6-7-8-9

**Ítems 5:** Organiza el tiempo en la institución para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente.

**Ítems 6:** Crea un espacio para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente.

**Ítems 7:** Coordina acciones para el fortalecimiento del sistema de valores morales del personal docente.

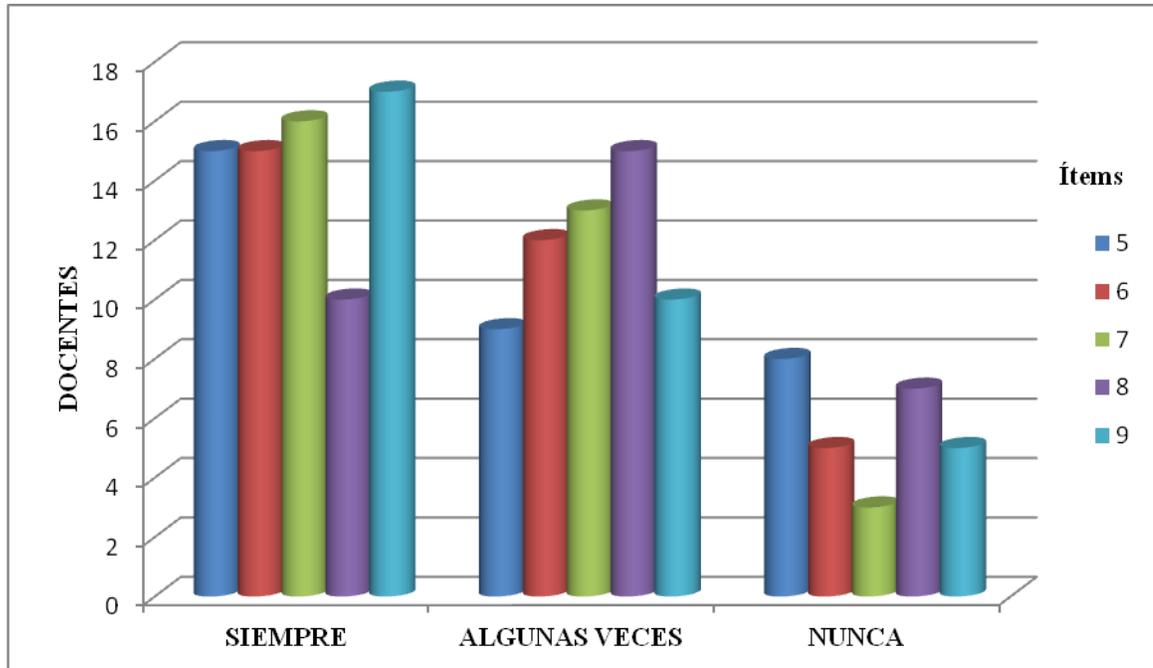
**Ítems 8:** Canaliza las demandas de formación en valores detectadas en los docentes a través de talleres, cursos, acompañamientos formativos, círculos de estudio, consejos técnicos, entre otros.

**Ítems 9:** Utiliza recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos) para fortalecer los valores morales en el personal docente.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	Fr	%	fr	%
5	15	47	9	28	8	25
6	15	47	12	37	5	16
7	16	50	13	41	3	9
8	10	31	15	47	7	22
9	17	53	10	31	5	16

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 2**  
**Organización**



Fuente: Autor (2013)

### **Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 2**

En el ítem N° 5 se pregunta si el personal directivo, organiza el tiempo en la institución para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente, al respecto el 47 por ciento, 15 docentes encuestados, respondieron siempre lo hace, un 28 por ciento, 09 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 25 por ciento, 8 docentes responden nunca lo hace.

Con respecto al ítem N° 6, se indaga si el personal directivo crea un espacio para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente, un 47 por ciento, 15 docentes respondieron siempre lo hace, un 37 por ciento, 12 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 16 por ciento, 5 docentes dicen nunca lo hace.

En el ítem N° 7, se consultó si el personal directivo coordina acciones para el fortalecimiento del sistema de valores morales del personal docente, un 50 por ciento, 16 docentes contestaron siempre lo hace, un 41 por ciento, 13 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 9 por ciento, 3 docentes responde nunca lo hace.

En el ítem N° 8 se consultó si el personal directivo canaliza las demandas de formación en valores detectadas en los docentes a través de talleres, cursos, acompañamientos formativos, círculos de estudio, consejos técnicos, entre otros, a lo cual un 31 por ciento, 10 docentes respondieron siempre lo hace, un 47 por ciento, 15 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 22 por ciento 7 docentes responden nunca lo hace.

En cuanto al ítem N° 9 se preguntó si el personal directivo utiliza recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos) para fortalecer los valores morales en el personal docente en donde un 53 por ciento 17 docentes contestaron siempre lo hace, un 31 por ciento, 10 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 16 por ciento, 5 docentes responde nunca lo hace.

De acuerdo a la información proporcionada por los docentes encuestados, se observa que la función organizar está fallando de manera considerable puesto que se hace notar que falta coordinar más acciones y crear más espacios que favorezcan el fortalecimiento de los valores morales en el personal y que permita así el logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación. Por otra parte, se evidencia la necesidad de canalizar las demandas de formación de acuerdo a las necesidades de los involucrados, en este caso los docentes. Es importante señalar que el personal directivo del la U.E. Colegio Josefino “María Inmaculada” utiliza en buena medida recursos financieros, técnicos, materiales y humanos para la formación docente, solo

que ésta se ve limitada por lo anteriormente expuesto, lo que supone revisar la estructura organizativa y de funcionamiento, de modo que se garanticen momentos importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias

La planificación consiste por tanto en fijar unos objetivos, marcar estrategias para conseguirlos, y definir las políticas de la institución, siempre con la intención de conseguir los fines de la empresa. Al respecto, Robbins (2000), citado por Borjas y Vera (2008), destaca la organización, como función gerencial, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.

Según Loreto (2006) “la función gerencial organizar determina la identificación, descripción de las practicas, empleos y funciones de todos los recursos que integran el centro educativo y la forma como se combina sistemáticamente las partes dependientes e interdependientes para lograr una acción conjunta y armónica en la consecución de los objetivos y metas establecidas” (p.104). Esto significa, que es el proceso de ordenar, prever, agrupar las actividades necesarias para lograr los objetivos, lo cual involucra la división de tareas, líneas de mando, la asignación de la autoridad y las relaciones entre las partes integrantes de la institución educativa.

Por otra parte, en relación a canalizar las demandas de formación de acuerdo a las necesidades de los docentes, Godoy (2009), destaca entre las competencias de un gerente la capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas institucionales, asimismo la capacidad para escuchar adecuadamente para comprender y responder a pensamientos, sentimientos, necesidades o intereses de los demás en beneficio de una vida en común.

**Tabla N° 3**

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Dirección

**Ítems:** 10-11-12-13-14-15

**Ítems 10:** Promueve la educación en valores morales dentro de la institución.

**Ítems 11:** Cree que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones del plantel.

**Ítems 12:** Estimula el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente sin ofrecer medidas disciplinarias o estímulos.

**Ítems 13:** Efectúa entrevistas o diálogos individuales para determinar elementos que pueden estar afectando a la institución.

**Ítems 14:** Comparte información con todos los miembros de la organización con la finalidad que todos estén informados de lo que deben y desean hacer.

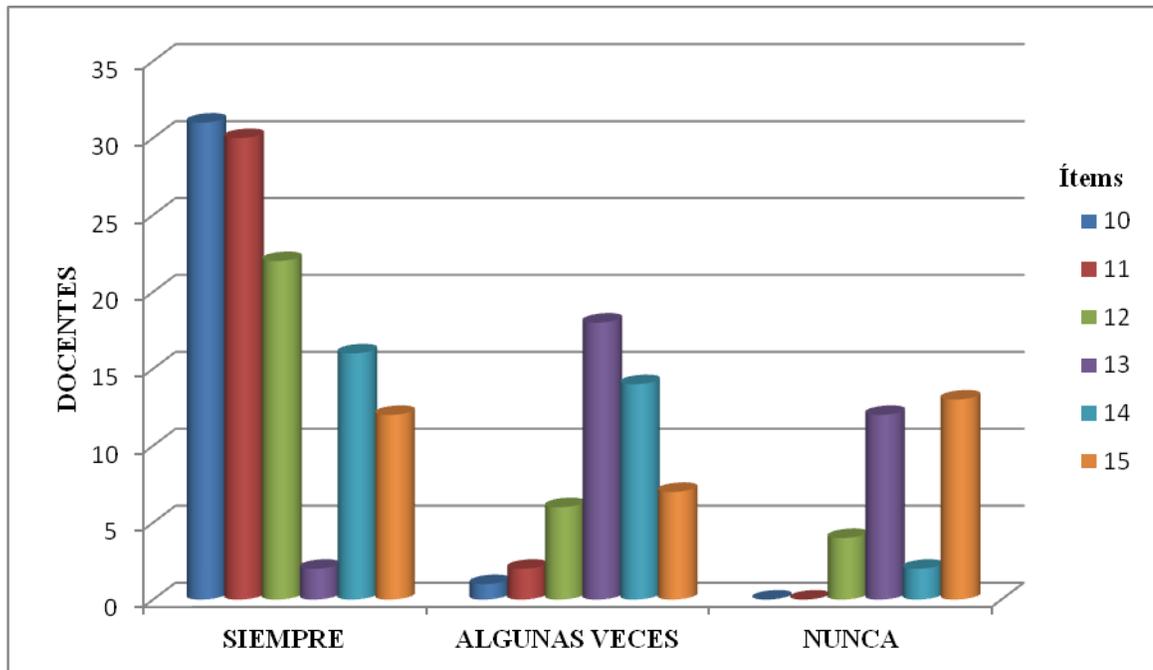
**Ítems 15:** Emite información precisa acerca de cómo debe ser la práctica docente en la institución.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	Fr	%	fr	%
10	31	97	1	3	0	0
11	30	94	2	6	0	0
12	22	69	6	19	4	12
13	2	6	18	56	12	38
14	16	50	14	44	2	6
15	12	37	7	22	13	41

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 3**

**Dirección**



Fuente: Autor (2013)

**Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 3**

En el ítem N°10 se pregunta si el personal directivo promueve la educación en valores morales dentro de la institución, al respecto el 97 por ciento, 31 docentes encuestados, respondieron siempre lo hace, un 3 por ciento, 1 docente respondió algunas veces lo hace.

Con respecto al ítem N° 11, se indaga si el personal directivo cree que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones del plantel, un 94 por ciento, 30 docentes respondieron siempre lo hace, un 6 por ciento, 2 docentes respondieron algunas veces lo hace.

En el ítem N° 12, se consultó si el personal directivo estimula el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente sin ofrecer medidas disciplinarias o estímulos, un 69 por ciento, 22 docentes contestaron siempre lo hace, un 19 por ciento, 6 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 12 por ciento, 04 docentes responde nunca lo hace.

En el ítem N° 13 se consultó si el personal directivo efectúa entrevistas o diálogos individuales para determinar elementos que pueden estar afectando a la institución a lo cual un 6 por ciento, 2 docentes respondieron siempre lo hace, un 56 por ciento, 18 docentes contestaron algunas veces lo hacen y un 38 por ciento, 12 docentes responden nunca lo hace.

Con respecto al ítem N° 14, se indaga si el personal directivo comparte información con todos los miembros de la organización con la finalidad que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, un 50 por ciento, 16 docentes respondieron siempre lo hace, un 44 por ciento, 14 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 6 por ciento, 2 docentes contesta nunca lo hace. En el ítem N° 15 se consultó si el personal directivo emite información precisa acerca de cómo debe ser la práctica docente en la institución a lo cual un 37 por ciento, 12 docentes respondieron siempre lo hace, un 22 por ciento, 7 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 41 por ciento, 13 docente responde nunca lo hace.

De acuerdo a los resultados se pudo constatar que un porcentaje considerable de los docentes encuestados responde que el personal directivo siempre promueve la educación en valores morales y cree que son parte necesaria en la toma de decisiones de la institución, que estimula el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente sin ofrecer medidas disciplinarias. Por otra parte, es importante destacar que en los ítems que evalúa el subindicador comunicación, según las respuestas obtenidas esta función se cumple medianamente, lo cual hace pensar que

existe la necesidad de mejorar y fomentar una comunicación más cercana, fluida, eficaz y precisa a fin de lograr mejores resultados en la práctica de los valores morales para determinar y reorientar los elementos que puedan estar afectando a la institución.

La función dirección consiste en dar directrices a otros y conseguir que éstos realicen las tareas encomendadas. Significa motivar a los subordinados y mantener la moral, implica comunicarse. El director desempeña una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esta función. En la institución escolar el director actúa como organizador de los trabajadores.

Dentro de los procesos de comunicación organizacional se habla de comunicación multidireccional, según la dirección: descendente, ascendente, horizontal. Gibson, Ivancevich y Donnelly, citado por Parra, Rojas y Arape, (2008), plantean que la comunicación ascendente eficaz es necesaria para una atinada toma de decisiones en la organización. Algunas de las fuentes más comunes de este tipo de comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones de grupo y los procedimientos en caso de conflictos laborales.

Según Senge (1992), citado por Borjas y Vera (2008), es necesario establecer mecanismos adecuados a través de una estrategia de comunicación para que la misión y visión institucional pueda ser compartida. Bajo esta premisa, la comunicación ya no debe ser vista sólo como un simple proceso sino como parte fundamental de la planeación estratégica, por tanto, deben conocerse a detalle todos aquellos elementos que inciden en la comunicación para realizar una adecuada gestión de la misma.

Robbins, y Chiavenato, citado por Parra, Rojas y Arape, (2008), señalan que la comunicación descendente es aquella: que va de la parte gerencial o directriz a los subordinados, y generalmente tiene por finalidad proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, memoranda oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía, etc. La ausencia de información relacionada con el trabajo, puede crear una tensión innecesaria entre los miembros de la organización. Incluso para generar un trabajo cónsono con los objetivos de la institución hay que enfatizar en comunicar estos valores al personal a través de videos, encuentros, videos foros, blog, páginas web, entre otros.

**Tabla N° 4**

**Dimensión:** Funciones Gerenciales

**Indicador:** Control

**Ítems:** 16-17  
**Ítems 16:** Evalúa en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución.

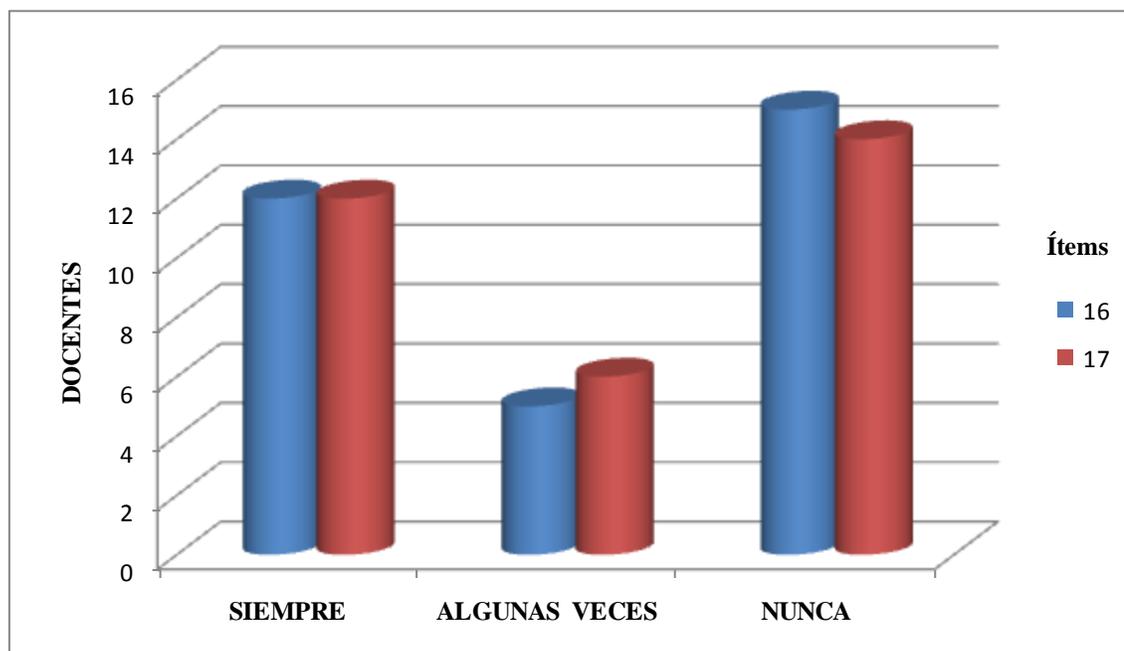
**Ítems 17:** Brinda apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	fr	%	fr	%
16	12	37	5	16	15	47
17	12	37	6	19	14	44

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 4**

**Control**



Fuente: Autor (2013)

**Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 4**

Con respecto al ítem N° 16, se indaga si el personal directivo evalúa en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución, un 37 por ciento, 12 docentes respondieron siempre lo hace, un 16 por ciento, 5 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 47 por ciento, 15 docentes respondieron nunca lo hace.

En el ítem N° 17, se consultó si el personal directivo brinda apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución, un 37 por ciento, 12 docentes contestaron siempre lo hace, un 19 por ciento, 06 docentes

respondieron algunas veces lo hace y un 44 por ciento, 14 docente responde nunca lo hace.

De acuerdo a la información obtenida, existe debilidad en la función control, un alto porcentaje de docentes manifiesta que el personal directivo no siempre evalúa en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución. Por otra parte, con mayor connotación se evidenció por los resultados, que el personal directivo brinda escaso apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución.

Esta situación limita verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los parámetros de logro de los objetivos planteados y no permite comprobar si las etapas del proceso se desarrollan en concordancia a lo planificado, a las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Lo que hace pensar que hace falta hacer uso de herramientas que ayuden a superar las limitaciones con la toma de conciencia de ellas, asimismo implementar procesos que ayuden a reconocer y analizar las debilidades, reorientar las fallas detectadas, potenciar sus fuerzas y desarrollar las posibilidades.

En este sentido, Velasco (2006), señala que es necesario el **control**, como función gerencial para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. (p.5).

La realimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite introducir cambios planificados, tanto en

las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Tabla N° 5**

**Dimensión:** Recursos

**Indicador:** Humanos, económicos, institucionales y materiales

**Ítems 18:** Dispone de recursos humanos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.

**Ítems 19:** Cuenta con recursos materiales y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.

**Ítems 20:** Dispone de instalaciones para la implementación de una propuesta de fortalecimiento en valores morales del personal docente.

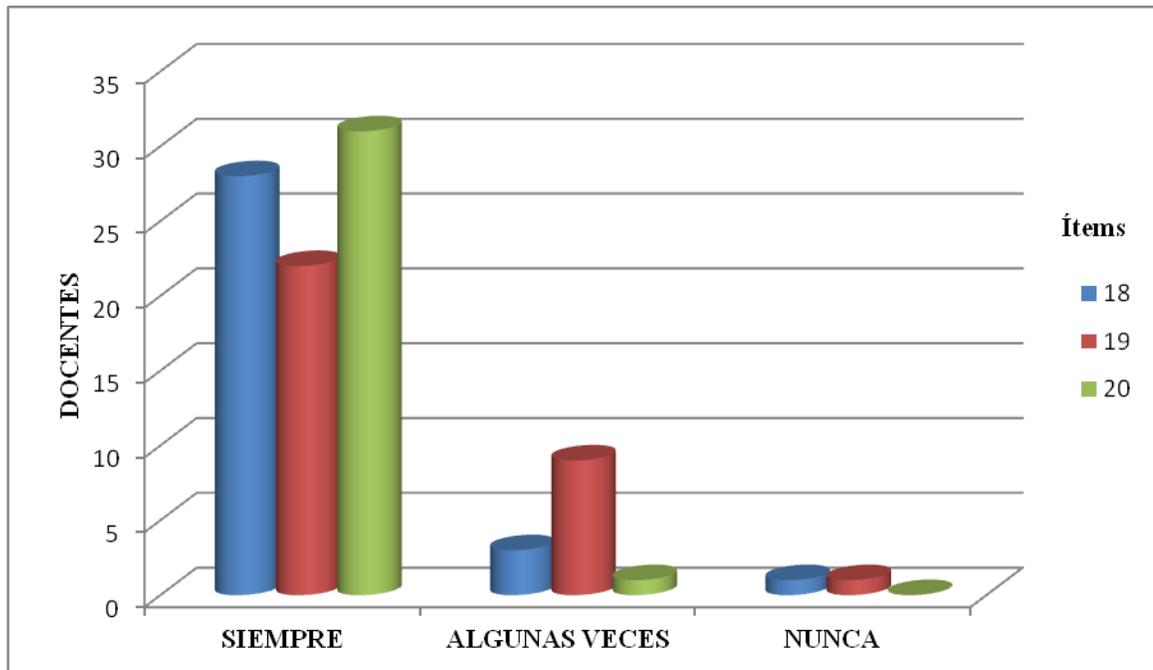
**Ítems:** 18-19-20

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	fr	%	fr	%
18	28	88	3	9	1	3
19	22	69	9	28	1	3
20	31	97	1	3	0	0

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 5**

**Recursos humanos, económicos, institucionales y materiales**



Fuente: Autor (2013)

**Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 5**

En el ítem N° 18, se pregunta si el personal directivo dispone de recursos humanos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente, al respecto el 88 por ciento, 28 docentes encuestados, respondieron siempre lo hace y un 9 por ciento, 3 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 3 por ciento 1 docente responde nunca lo hace.

Con respecto al ítem N° 19, se indaga si el personal directivo cuenta con recursos materiales y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente, un

69 por ciento, 22 docentes respondieron siempre lo hace, un 28 por ciento, 9 docentes respondieron algunas veces lo hace y un 3 por ciento, 1 docente contesta nunca lo hace. En cuanto al ítem N° 20, se consultó si el personal directivo dispone de instalaciones para la implementación de una propuesta de fortalecimiento en valores morales del personal docente, un 97 por ciento, 31 docentes contestaron siempre lo hace, un 3 por ciento, 01 docente responde algunas veces lo hace.

Las respuestas anteriores garantizan la disponibilidad de instalaciones, como también de recursos humanos, materiales y económicos para la ejecución de la propuesta orientada al fortalecimiento de los valores morales en el personal docente y así contribuir a la formación integral y permanente de los educadores del centro educativo objeto de estudio.

**Tabla N° 6**

**Dimensión:** Fortalecimiento de los Valores Morales

**Indicador:** Valores Morales

**Ítems:** 21-22

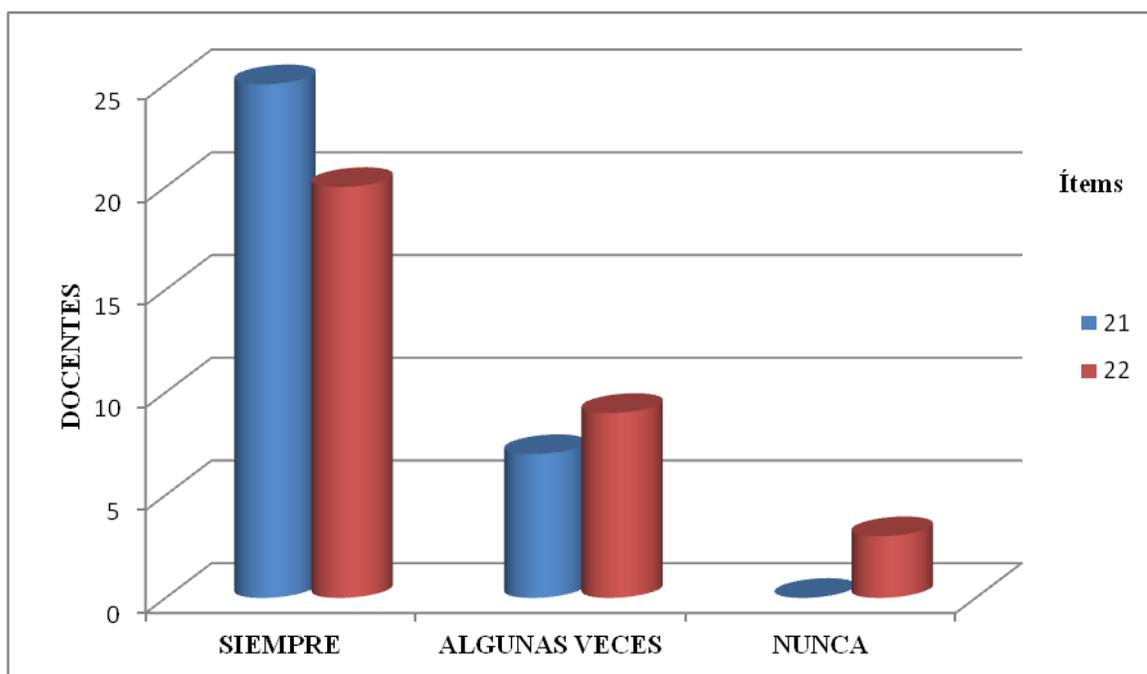
**Ítems 21:** Favorece en la institución el sentido de pertenencia.

**Ítems 22:** Favorece en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	Fr	%	fr	%	fr	%
21	25	78	7	22	0	0
22	20	63	9	28	3	9

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 6**  
**Valores Morales**



Fuente: Autor (2013)

### **Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 6**

En el ítem N° 21, se consultó si el personal directivo favorece en la institución el sentido de pertenencia, un 78 por ciento, 25 docentes contestaron siempre lo hace, un 22 por ciento, 7 docentes respondieron algunas veces lo hace.

En el ítem N° 22 se consultó si el personal directivo favorece en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución, a esta interrogante un 63 por ciento, 20 docentes respondieron siempre lo hace, un 28 por ciento, 9 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 9 por ciento, 3 docentes respondieron nunca lo hace.

Las respuestas anteriores, indican que el personal directivo favorece en la institución el sentido de pertenencia, como también favorece en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución lo cual genera un ambiente propicio para implementar dicha propuesta.

Al respecto, Ramos (2007) citando a David (2002), agrega que la grandeza de las instituciones educativas se construye a través de los valores de autoestima, propósito, optimismo, responsabilidad, comunicación, perseverancia, adaptabilidad, compromiso, amor, y trato, entre otros, ya que la educación en los mismos es una instancia de reflexión, de crecimiento personal del educador facilitando el desarrollo de su labor, y la incorporación de alumnos y alumnas, inicialmente a un sistema educativo que les permita desarrollarse en un plano de equidad y, posteriormente, a una sociedad donde puedan realizarse como personas, únicas y responsables de su propia vida. Por ello es marcada la necesidad de un docente con un perfil basado en valores, que lo haga sentirse digno de ser educador llevándolo a obtener una grandeza docente, tal como lo postula Ramos (2007).

#### **Tabla N° 7**

**Dimensión:** Fortalecimiento de los Valores Morales

**Indicador:** Vías

**Ítems:** 23-24-25-26

**Ítems 23:** Intenta fortalecer el cumplimiento de un determinado valor con medidas disciplinarias o estímulos.

**Ítems 24:** Intenta fortalecer el cumplimiento de un determinado valor con medidas disciplinarias o estímulos.

**Ítems 25:** Considera que la actitud del docente debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética.

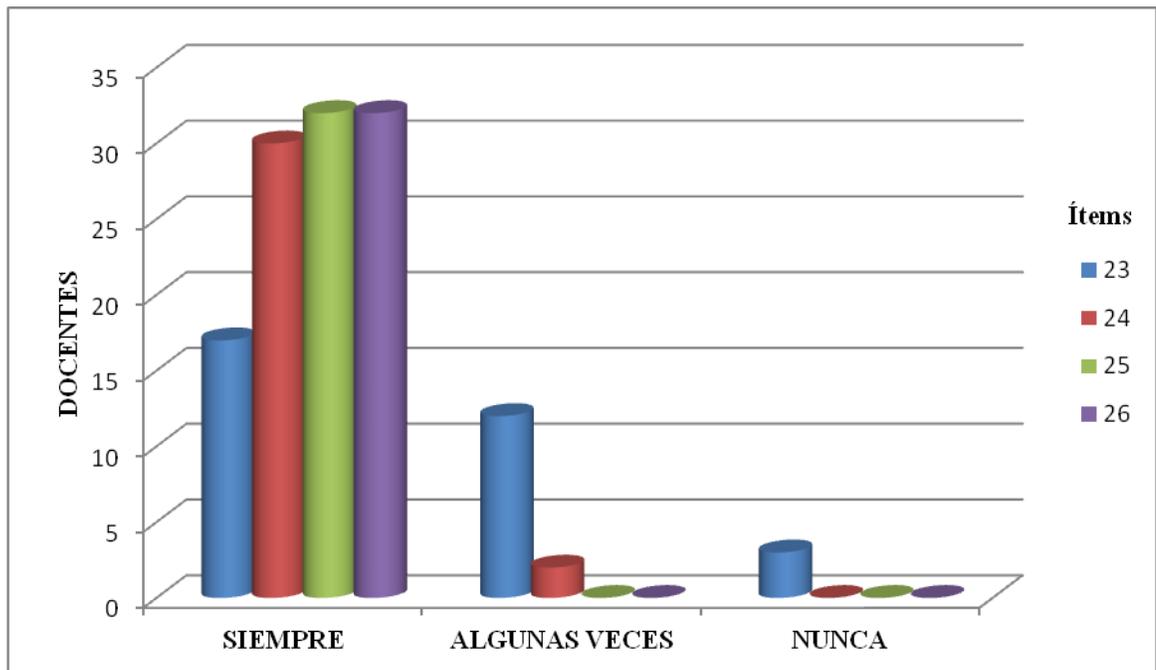
**Ítems 26:** Favorece en la institución un clima de responsabilidad, tolerancia y respeto.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	Fr	%	fr	%	fr	%
23	17	53	12	38	3	9
24	30	94	2	6	0	0
25	32	100	0	0	0	0
26	32	100	0	0	0	0

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 7**

**Vías**



Fuente: Autor (2013)

### **Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 7**

En el ítem N° 23 se pregunta si el personal directivo intenta fortalecer el cumplimiento de un determinado valor con medidas disciplinarias o estímulos, al respecto el 53 por ciento, 17 docentes encuestados, respondieron siempre lo hace, un 38 por ciento, 12 docentes contestaron algunas veces lo hace y un 9 por ciento, 3 docentes dicen nunca lo hace.

Con respecto al ítem N° 24, se indaga si el personal directivo solicita que en la planificación se integre actividades para fomentar y aplicar valores, un 94 por ciento, 30 docentes respondieron siempre lo hace, un 6 por ciento, 2 docentes respondieron algunas veces lo hace. En el ítem N° 25, se consultó si el personal directivo considera que la actitud del docente debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética, un 100 por ciento, 32 docentes contestaron siempre lo hace.

En el ítem N° 26 se consultó si el personal directivo favorece en la institución un clima de responsabilidad, tolerancia y respeto, un 100 por ciento, 32 docentes respondieron siempre lo hace.

Los Valores Morales son aquellos valores que perfeccionan en lo más íntimamente al humano, surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia y la responsabilidad, entre otros.. El Valor Moral perfecciona a la persona, llevándolo a vivir en armonía, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona. Según Salvador (2011) citado por Ramos (2007:p.37) la responsabilidad, la tolerancia y el respeto pueden ser definidas de la siguiente manera:

**La responsabilidad** es la obligación de responder por alguna cosa o facultad que permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado. La persona responsable es digna de todo crédito y de confianza absoluta, sus actos obedecen íntegramente a sus compromisos. Siempre se esfuerza por hacerlo todo muy bien, sin necesidad de tener supervisión, recibir promesas, ni ser objeto de amenazas. Cuida los más mínimos detalles, camina por los senderos de la calidad, la mediocridad está fuera de su accionar.

**La tolerancia** se puede definir como la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, y cultural, es la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

El respeto es el valor esencial para tener una grata vida en comunidad y logra abarcar los demás valores en su mayoría, ya que exige una buena respuesta de parte de las personas en cada actitud que desarrolla en la vida cotidiana, para cumplir con el respeto se necesita cumplir con otros valores, por ejemplo se necesita ser honesto, ya que cada persona tiene el derecho de no ser engañado; exige ser confiable; exige tomar en cuenta los derechos, necesidades y valores de las otras personas, preocuparse del prójimo,

**Tabla N° 8**

**Dimensión:** Gerencia basada en Valores

**Indicador:** Técnicas

**Ítems:** 27

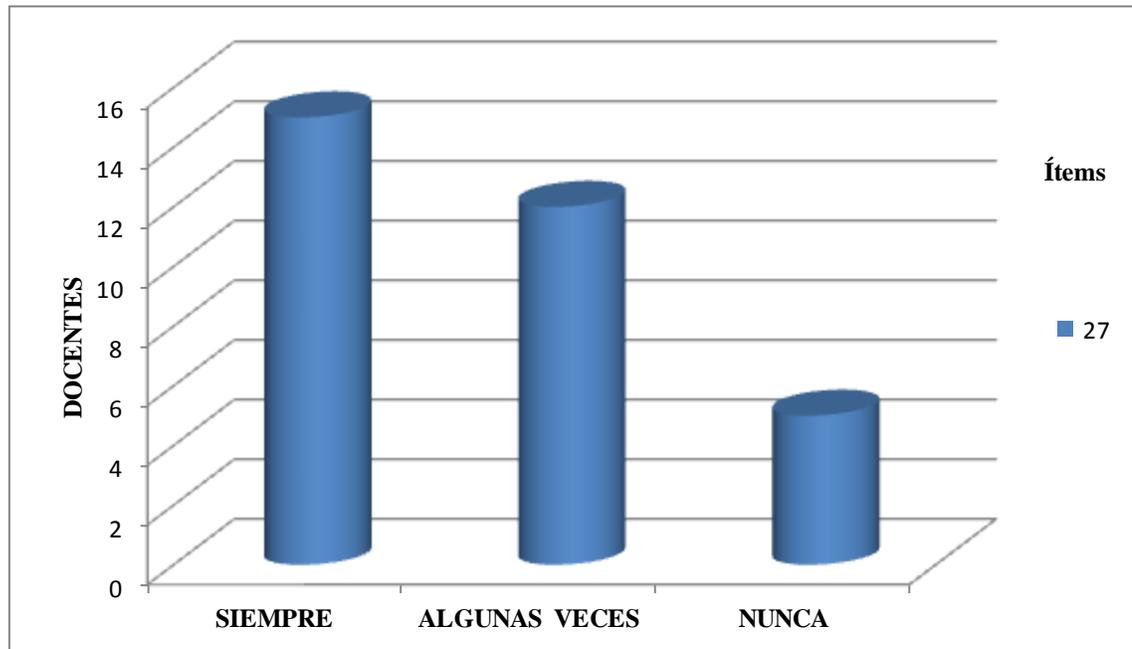
**Ítems 27:** Apoya mediante técnicas como lecturas, películas, deportes, análisis de personajes bíblicos, o luchadores sociales, el arte o la participación en la comunidad, el fortalecimiento de valores morales.

ITEMS	DOCENTES					
	SIEMPRE		ALGUNAS VECES		NUNCA	
	fr	%	fr	%	Fr	%
27	15	47	12	37	5	16

Fuente: Autor (2013)

**Gráfico N° 8**

**Técnicas**



Fuente: Autor (2013)

**Análisis e Interpretación de tabla y Gráfico N° 8**

En el ítem N° 27 se consultó si el personal directivo apoya mediante técnicas como lecturas, películas, deportes, análisis de personajes bíblicos, o luchadores sociales, el arte o la participación en la comunidad, el fortalecimiento de valores morales, al respecto un 47 por ciento, 15 docentes respondieron siempre lo hace, un 37 por ciento, 12 docentes contestaron algunas veces lo hacen y un 16 por ciento, 5 docentes respondieron nunca lo hace.

De acuerdo a los resultados obtenidos para el ítem anterior, se constata que falta implementar y desarrollar más el uso de técnicas como apoyo que motiven,

faciliten y refuercen los aprendizajes. Lo cual hace pensar que el personal directivo no utiliza suficientes ni adecuadas técnicas y materiales didácticos que faciliten o promuevan la reflexión, adquisición y asimilación de nuevos conocimientos y experiencias de aprendizaje.

Al respecto, Torella (2011), refiriéndose a los líderes educativos, señala que los buenos líderes creen que todos sus alumnos pueden aprender; pero entienden que cada uno lo hace en forma diferente. Algunos son visuales, otros captan rápidamente lo abstracto, algunos prefieren leer. Así que el líder tiene que adaptar una técnica multidimensional durante su enseñanza.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegó, una vez analizadas la información suministrada por los docentes encuestados y de acuerdo a los objetivos planteados en la realización del trabajo de grado titulado “Estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales dirigidas al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo, Estado Cojedes.

En relación al diagnóstico y atendiendo al **Objetivo N° 1**: Diagnosticar la necesidad de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales en el personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes, en la Dimensión: **Funciones Gerenciales**, en el Indicador: **Planificación** se pudo constatar que el personal directivo establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en la institución, sin embargo, se observó debilidad en los subindicadores formulación y ejecución de planes como también en la realización de las actividades programadas. En este sentido, se diagnosticó que existe la necesidad de diseñar estrategias gerenciales que le permitan cumplir de manera eficaz y eficiente la función directiva antes mencionada, para así lograr efectivamente la formación permanente de los docentes.

Con respecto a la función **Organización**, se encontraron debilidades en lo concerniente a coordinar acciones y crear espacios que respalden y garanticen momentos importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias que conduzcan al logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación. Por otra parte, se constató la necesidad de canalizar la demanda de

formación de acuerdo a las características de los docentes. Por la información recogida se evidenció como fortaleza la utilización adecuada de los recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos) para fortalecer los valores morales en el personal docente.

En relación a la función **Dirección**, en los subindicadores: liderazgo, toma de decisiones y motivación, los docentes manifestaron que estos aspectos se dan de manera positiva. Sin embargo, en el subindicador comunicación, se pudo observar que el personal directivo, escasamente promueve un proceso de comunicación cercana, fluida, eficaz y precisa a fin de lograr mejores resultados en la práctica de los valores morales para determinar y reorientar los elementos que puedan estar afectando a la institución.

En la misma forma, se encontró debilidad en la función **Control**, el personal directivo falla en su tarea de evaluar en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución. Así mismo, se evidenció por los resultados, que el personal directivo brinda escaso apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución.

Atendiendo al objetivo N° 2, se indagó acerca de la **Factibilidad** de implementar las estrategias gerenciales, obteniéndose de manera satisfactoria los siguientes resultados: la institución dispone de instalaciones, como también de recursos humanos, materiales y económicos para la ejecución de la propuesta.

En relación al objetivo N° 3 que contiene la dimensión **Fortalecimiento de los valores morales**, en cuanto al indicador vías, los docentes opinan que el personal directivo intenta fortalecer el cumplimiento de un determinado valor con medidas disciplinarias o estímulos, de acuerdo a la revisión bibliográfica el fortalecimiento o

la adquisición de valores debe ser decisión de la persona, sólo se le presenta el valor y se le clarifica la jerarquía de sus valores internos, pero la internalización depende de la persona.

En la dimensión **Gerencia basada en valores** y en relación al indicador técnicas, se constató que su uso es escaso, falta implementar y desarrollar más el uso de técnicas como apoyo que motiven, faciliten y refuercen los aprendizajes que promuevan de esta manera en los docentes la reflexión, adquisición y asimilación de nuevos conocimientos y experiencias de aprendizaje.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a las razones antes expuestas, se pudo apreciar que la información recogida constituye la base para la construcción de la propuesta que contemple estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente de la U. E. Colegio Josefino “María Inmaculada”.

### **Recomendaciones**

Dada la importancia que tiene la formación en valores morales para la U. E. Colegio Josefino “María Inmaculada” por ser ésta una institución de carácter religioso, una vez elaboradas las conclusiones dentro de la investigación realizada, se aportan las siguientes recomendaciones:

- Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de Valores Morales del personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

- Revisar la estructura organizativa y de funcionamiento, de modo que se garanticen momentos importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias.

- Implementar acciones concretas que conduzcan a la formación docente en cuanto se refiere a valores morales y espirituales para su aplicación y consolidación del perfil del educador con mística josefina.

- Utilizar estrategias y técnicas de enseñanza aprendizaje que estimulen y permitan el análisis reflexivo, la toma de conciencia y compromiso personal con la adquisición de conocimientos, habilidades o actitudes para realizar su vocación de educadores.

- Implementar estrategias para mejorar y fomentar una comunicación más cercana, fluida, eficaz y precisa.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **Presentación**

En concordancia con los objetivos planteados en esta investigación y el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos se detectó la necesidad de brindarle al personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes, el diseño de una propuesta con el fin de ofrecerle a este personal estrategias gerenciales para el fortalecimiento de valores morales.

Por consiguiente, la propuesta consiste en presentar un conjunto de estrategias gerenciales para desarrollar cada uno de las funciones que desarrolla el personal directivo para el fortalecimiento en valores morales tales como: planificación, organización, dirección y control. Esta propuesta parte en primer lugar, de la función planificación, enfatizando la necesidad de estrategias gerenciales, partiendo del análisis de la realidad, de las necesidades y carencias, a partir del diagnóstico realizado y la revisión de la filosofía institucional. Los objetivos precisan “qué resultados se deben tener”, mientras que los valores precisan “cómo se debe lograr”, las conductas y comportamientos que debe identificar al personal docente de los Colegios Josefinos.

En segundo lugar, se presenta la función organización desde la gerencia, en cuanto a la coordinación de acciones y la creación de espacios que respalden y garanticen momentos importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias que conduzcan al logro de los objetivos establecidas en la planificación de esta institución educativa. Seguidamente inserta dentro de la función dirección, se

encuentran las estrategias de comunicación las cuales promueven un proceso de comunicación cercana, fluida, eficaz y precisa a fin de lograr mejores resultados en la práctica de los valores morales para determinar y reorientar los elementos que puedan estar afectando a la institución.

Finalmente en la función control, el personal directivo no evalúa los valores presentes en la práctica pedagógica del docente a partir de la demostración de los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución. Así mismo, se evidenció por los resultados, que el personal directivo no brinda apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución, por lo cual se establecen la estrategia y las acciones pertinentes.

Por consiguiente, en esta propuesta se plasman estrategias gerenciales y acciones, elaboradas con una visión amplia y abierta, la cual puede nutrirse de otras experiencias manifestadas por los docentes para internalizar e incorporar dichos conocimientos a su quehacer pedagógico a través de un proceso de constante cambio. En este sentido, se desarrolla a través de los siguientes aspectos: Presentación, Justificación, Factibilidad, Objetivos, Fundamentación Teórica, institucional, pedagógica, y jurídica, Estructura, Recursos, Lapso de Ejecución.

Dado lo señalado y por la importancia que el tema reviste, la autora propone un taller de sensibilización para ser utilizado con miras a orientar al personal directivo para darle a conocer las estrategias gerenciales diseñadas a fin de que las implementen en el plantel. Por otra parte una jornada de reflexión y realimentación orientada al personal docente sobre los valores morales en su práctica educativa, descubrir valores, y discutir sobre el ideario josefino, misión y visión de la institución y de la AVEC, como elemento fundamental en el marco referencial de los valores a fortalecer en el plantel.

## **Justificación de la Propuesta**

Los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan, para cumplir con las acciones requeridas por la organización. Así los valores son factores que se convierten en convicciones que agrupan, cohesionan y pueden dar las pautas para lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

En esencia, una de las claves más importantes para la mayor eficacia de las organizaciones es que los valores personales y los de la organización se encuentren estrechamente relacionados, determinando si la organización tendrá éxito o no, porque cuando los miembros de la organización comparten una serie de valores unidos en un sentido común de propósito o misión, pueden tener resultados extraordinarios para la misma.

Desde esta perspectiva, se plantean estrategias gerenciales diseñadas en función de las debilidades detectadas en el diagnóstico realizado, el cual permitió evidenciar la problemática en el áreas de la formulación y ejecución de propuestas que fortalezcan los valores morales dentro de la institución escolar, creación de espacios, comunicación eficaz, las demandas de formación de acuerdo a las necesidades de los docentes, y evaluación de la demostración en la práctica de los rasgos que denotan presencia de valores morales dentro del plantel. Para que esta propuesta se pueda cumplir es necesaria la colaboración del personal directivo y docente, los cuales con su vida deben transmitir una imagen basada en valores éticos, personales, morales y sociales.

## **Factibilidad**

La factibilidad del estudio se determinó de manera específica la viabilidad de la implantación de las estrategias gerenciales en la institución mediante la medición y relación de los resultados parciales de los estudios de mercado, técnico y financiero.

En el estudio de mercado, se verificó los beneficiarios a quien va dirigida las estrategias, como son el personal directivo y docente de la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada”.

Por lo tanto, el estudio beneficia en primer lugar al personal directivo que tendrá un repertorio de estrategias gerenciales para fortalecer los valores morales en el personal docente. En segundo lugar, beneficia a los y las estudiantes que recibirán un proceso de enseñanza aprendizaje apropiado a sus características biosicosociales y adaptado a los valores institucionales de un colegio de orientación católica.

El estudio técnico, permitió verificar la disponibilidad de los insumos, materiales y humanos, descripción del proceso global de transformación, organización del proyecto y el análisis del costo para diseño y difusión del mismo. En este sentido, se contó con el apoyo del personal directivo y docente en cuanto a la facilitación de los materiales y equipos requeridos. Mientras que el estudio financiero, se comprobó que la propuesta puede desarrollarse con una fuente de financiamiento tanto de parte del plantel como de la investigadora, que minimiza el total de costos necesarios para la ejecución del mismo.

### **Objetivo general**

Proporcionar al personal directivo estrategias gerenciales para el fortalecimiento de Valores Morales del personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, Tinaquillo, Estado Cojedes.

### **Objetivos Específicos**

- Ofrecer un conjunto de estrategias gerenciales que permitan mejorar la acción de planificar, organizar, dirigir y controlar en la U.E Colegio Josefino María Inmaculada.

- Desarrollar estrategias gerenciales de Identidad y fortalecimiento Institucional.
- Presentar una estrategia gerencial que permita la creación de espacios para el fortalecimiento de los valores morales en la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada.
- Propiciar una estrategia gerencial de Comunicación que permitan el fortalecimiento de los valores morales en la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada.
- Brindar estrategia gerencial de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de los valores morales en la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada.
- Facilitar una estrategia gerencial de mejora permanente para el fortalecimiento de los valores morales en la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada.

### **Fundamentación teórica**

#### **Planificación estratégica**

La propuesta está fundamentada en la teoría de la planificación estratégica. El proceso estratégico, según Ballesteros (2007) puede definirse en tres grandes etapas:

- 1.- Formulación de la estrategia gerencial
- 2.- Implementación de la estrategia gerencial
- 3.- Evaluación de la estrategia gerencial

La **formulación de la estrategia** ocurre primordialmente en los niveles gerenciales de una organización, implica un examen de los valores personales, organizacionales, la filosofía de operaciones y de los integrantes de la organización, y análisis de los grupos de interés.

En este contexto, los **valores personales** son definidos como la “convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado final de existencia se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia”. (G.Dess, G.T.Lumpkin, (2003: p. 103).

En cuanto a los **valores organizacionales** son aquellos que aspira la organización en general, deben reflejar en el comportamiento futuro de la entidad. La **Filosofía de Operaciones**: son los valores de la organización que se organizan y codifican dentro de su filosofía de operaciones, es decir, la forma como enfoca su trabajo; esta incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones.

Explorar los valores de la organización exige el **análisis de los grupos de interés**, constituidos por los individuos, los grupos y las organizaciones que recibirán el impacto de las estrategias de la institución o que se interesarán en él. Por lo general, los grupos de interés incluyen personal, empleados (inclusive los gerentes), clientes o consumidores, beneficiarios en general, , proveedores, gobiernos, sindicatos, acreedores, dueños, accionistas y miembros de la comunidad que se consideran con un interés en la organización, independientemente de si tal convicción es precisa o razonable.

La Formulación de la estrategia también incorpora la **formulación de la misión y visión de la institución educativa**, implica desarrollar un enunciado claro del tipo de servicio que presta el plantel (o planea prestar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad. Al formular su misión, se debe responder a cuatro preguntas básicas:¿Qué función(es) desempeña la institución?¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?, ¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función(es)?, ¿Por qué existe esta organización?, la respuestas a

estas preguntas consiste en responder a la pregunta en términos de las necesidades del usuario que la organización trata de satisfacer.

Por otro lado, el desarrollo e implementación de la **visión** es uno de los papeles centrales del líder y se refiere al estado futuro deseado, es decir, la aspiración de la organización, bajo la cual se recogen el resto de objetivos, estableciendo un propósito para el largo plazo. El éxito de la **visión** dependerá de que se lleve a cabo la estrategia de la empresa u organización y aunque no puede ser medida por un indicador específico, proporciona una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización. Uno de los objetivos que se deben tener en cuenta en el momento de desarrollar la visión es que debe ser fácilmente recordada; en algunos casos para lograrlo se incluye en su presentación un diagrama, imagen o símbolo; que represente su contenido general. (Ballesteros, 2007, p. 170).

La Fijación de Objetivos es otro elemento clave en la formulación de la estrategia, los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de ciertas estrategias, mientras que las estrategias representan las acciones por realizar para el logro de los objetivos. El tiempo de logro de los objetivos generalmente es superior a 1 año dependiendo de la naturaleza del mismo. Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios; suministran dirección, permiten sinergia, colaboran en la evaluación, reducen la confusión.

En cuanto a la etapa 2 y 3, de **implementación y ejecución de la estrategia** es de carácter operativo necesita habilidades específicas en cuanto a motivación y administración del personal incluye todos los niveles jerárquicos, requiere coordinación entre muchos, afecta todas las esferas de una organización, causando impacto en todas las áreas funcionales de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, se requieren mecanismos para asegurar que los directivos de una institución participen en forma temprana y directa en el proceso de formulación, implementación y ejecución de las estrategias, pues este proceso requiere consagración y apoyo de todo el personal. Para tomar decisiones de ejecución de estrategias se requiere que los directivos participen. Es imperativo obtener el estímulo y entusiasmo de la dirección, sumado al apoyo de los coordinadores para que las actividades de ejecución tengan éxito. La consagración del personal directivo a la ejecución de las estrategias es una necesaria fuerza motivadora.

Es esencial por otro lado revisar, evaluar y controlar en forma sistemática las acciones para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunos. Una actividad importante para evaluar las estrategias consiste en medir el desempeño organizacional. Esta actividad incluye el comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos. Normalmente, para este proceso se usan los objetivos anuales y a largo plazo. La evaluación de las estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser fáciles de verificar: por ejemplo participación docente en las actividades planificadas, lo cual demuestra el compromiso y el involucramiento del personal, los criterios cualitativos también resultan importantes para evaluar las estrategias.

Los indicadores de gestión, entendidos como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas de un determinado proceso; estos pueden ser valores, unidades, etc.

Como objetivo un indicador tiene que evaluar el desempeño mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento, o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados que ofrece su respectiva organización o unidad, y “permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión pública y privada” (Ballesteros, 2007:p.179).

Esta evaluación incluye conceptos tales como: eficacia (logro de los objetivos institucionales), eficiencia (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos) y Calidad del Servicio (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).El sistema de indicadores de Gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de la organización, lo cual es la filosofía del mejoramiento continuo.El mejoramiento continuo significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; consiste en hacer cada vez más preciso el sistema, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

Según Sallenave (1998) citado por Ballesteros, (2007), la planeación estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. (p.42). De hecho, el concepto de estrategia y planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que si pueden alcanzar uno o varios objetivos”.

En atención a lo planteado por el autor, la planificación estratégica responde a la orientación que el gerente le dé a su organización y su visión del futuro y alcance de poder de producción y competitividad; y de acuerdo a la complejidad de la

empresa, se desarrolla en tres niveles: a. a nivel de la empresa total, b. a nivel de difusión c. a nivel funcional. En cuanto el nivel de la empresa total, la planeación estratégica responde a preguntas fundamentales del presente y el futuro para la toma de decisiones. En el nivel de difusión determina como se logrará el éxito en los sectores escogidos. Y en el nivel funcional corresponde a la fase de ejecución del plan de estrategia elaborado.

En este contexto David, (1998) citado por Ballester, (ob.cit) plantea un “Modelo de la Gerencia Estratégica que abarca toda la organización y se centra en el desarrollo global de la misma, en donde la toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad principal del gerente de la misma. El proceso que sigue dicho modelo se presenta a continuación:

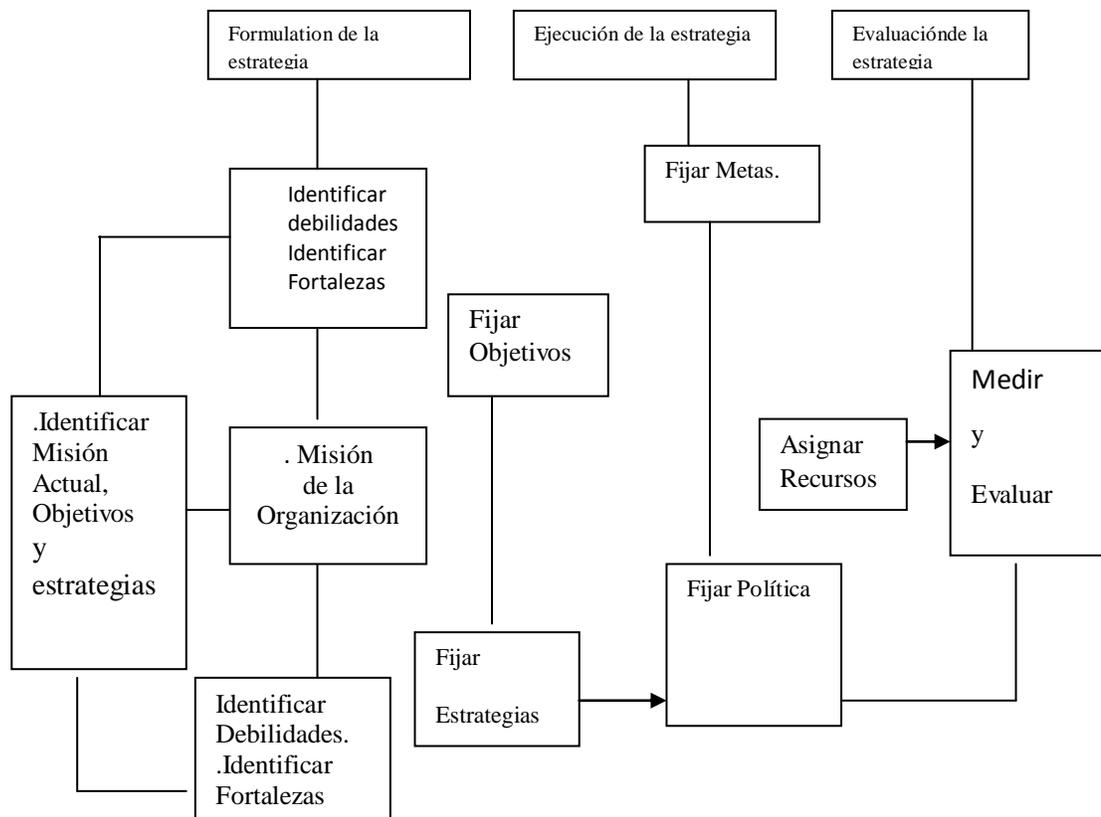


Figura 1 El Modelo de Gerencia Estratégica.  
 Fuente: David (1998) La Gerencia Estratégica. Adaptado por Ballester (2007:p.18).

En el modelo precedente de Gerencia Estratégica de David (1998) citado por Ballesteros (ob.cit) permite que una organización educativa formule, ejecute y evalúe sus estrategias a fin de solventar las debilidades que presenta dentro de la institución educativa. Por lo tanto, el Gerente educativo debe realizar un diagnóstico previo para conocer los recursos humanos, materiales y organizacionales (redes institucionales) con los que cuenta para ejecutar la estrategia planeada. Así mismo, la misión debe ser congruente con el servicio que presta la institución y el entorno que le rodea, también debe ser motivadora. Que incentive tanto al personal como a los agentes externos (padres y representantes) a contribuir con el desarrollo exitoso de la organización escolar.

En este contexto, el mismo autor señala que “las estrategias gerenciales puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. (p.89).Se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, se incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad.

Con relación a la formulación de estrategias, David, citado por Ballesteros (ob.cit) acota lo siguiente: “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la visión misión, y la fijación de objetivos...” (p.89), señala este autor que la ejecución de estrategias requiere que se establezcan metas, diseñe políticas, se motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma

exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación “.

En base a lo anterior, el proceso de formular estrategias envuelve la formulación de acciones, ejecución y evaluación. En este sentido esta propuesta se desarrolla mediante un diseño de estrategias gerenciales dirigidas a los docentes la Unidad Educativa Colegio Josefino María Inmaculada para el fortalecimiento de los valores morales insertas dentro de las funciones tales como: planificación, organización, dirección y control. Estos aspectos según Robbins, (citado por Velasco, 2006) son las funciones de la gerencia y a través de esas funciones se operacionalizan las acciones estratégicas del gerente.

En este contexto, y tomando como base a Godoy (2009) de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC) una propuesta de estrategias gerenciales para fortalecer en valores pasa por la planeación, fundamentalmente consiste en definir los objetivos, establecer la estrategia general y las acciones para lograr estos objetivos y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades. En cuanto a la organización señala que los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones. Por otro lado en la función dirección, la gerencia es la responsable de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

Finalmente se especifica que a través del control el gerente se asegura que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización, para ello es importante el establecimiento de objetivos.

## **Comunicación efectiva para el logro del fortalecimiento de valores en la U.E Colegio Josefino María Inmaculada”**

La comunicación es un componente indispensable que aporta de manera significativa a la consecución de los objetivos organizacionales de una entidad y, por ende, al éxito de su gestión. Desde la perspectiva de Moreno (2009) el proceso de comunicación está inserto dentro de la función gerencial dirección y se da todos los días no importa la actividad que se desempeñe, por tanto los procesos de interacción y de integración en una organización sólo pueden ser posibles a través de la comunicación. En este sentido la comunicación es un elemento fundamental para la transmisión de la misión, visión institucional y los valores.

La comunicación interna organizacional es aquella que forma parte de la cultura organizacional, sus normas, políticas, que se desarrolla en las instituciones a partir de su visión conceptual. Es a través de la comunicación formal que se logra que los empleados se encuentren informados y motivados como parte activa del proyecto institucional propiciando un proceso de integración, motivación y desarrollo personal. Este tipo de comunicación se asocia por lo general con la comunicación vertical ascendente y descendente y con la horizontal y es fundamental para establecer una misión y una visión compartida por todos el personal como se muestra en las figuras 1 y 2.

Es claro que el proceso de integración del personal sólo será posible a través de una estrategia de comunicación de los objetivos organizacionales, y deberá contener un elemento motivador que logre vincular el interés personal y el organizacional. “La comunicación fomenta la motivación” (Robbins, 2004, citado por Velasco 2006 p.35). Efectivamente a través de ella los integrantes de una organización tienen claridad acerca de lo que tienen que hacer, cómo lo están ejecutando, qué desempeños pueden mejorar. Para lograr una comunicación efectiva no sólo se requiere conocer el proceso de la comunicación de una manera integral

sino establecer mecanismos que garanticen que el mensaje que se quiere transmitir llegue de una manera correcta al receptor y que a través de la realimentación se pueda asegurar que el mensaje fue recibido con éxito.

Lo anterior requiere de un buen sistema de comunicación que permita el conocimiento general de ese marco conceptual con el objetivo de vincularlo al marco operativo. En otras palabras para alcanzar la misión y visión, se requieren una estrategia, para lograr las estrategias son necesarias acciones concretas y para ejecutar esas acciones se requiere de integración en la organización que sólo es posible si los marcos de actuación son conocidos por todos. La comunicación viene a constituirse entonces en un factor clave de la planeación estratégica.

Solo a través de una comunicación eficiente puede lograrse que todos los integrantes de una organización se agrupen en torno a los valores, compartan intereses, se motiven, colaboren y al final se logre una visión y misión compartida resultado de la alineación de los intereses y valores personales con los institucionales.

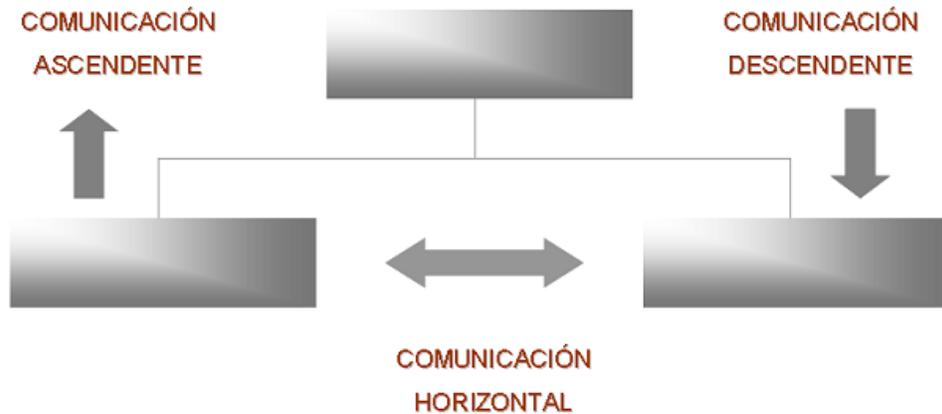
La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos. Según Arellano (2008), en su ensayo *La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones*, sostiene que la comunicación de la filosofía de la organización contribuye al desarrollo de una cultura laboral que integra tanto a los directivos como a los empleados y obreros, y difunde un código de actitudes más homogéneo, más uniforme, pero con principios muy firmes de libertad y decisión. Un proceso de comunicación eficiente puede lograr que el objetivo institucional sea adoptado como un objetivo particular logrando esa necesaria vinculación entre el interés organizacional y el interés personal.

**Figura 2. Perspectiva de la comunicación**



**Fuente: Tomado de Moreno (2009).**

**Figura 3. Flujo de Comunicación**



**Fuente: Tomado de Moreno (2009).**

Entre los canales de comunicación interna se encuentran: las carteleras: relacionadas con los siguientes temas: noticias de prensa: se publican las diferentes notas de prensa que los medios de comunicación transmiten acerca de las gestiones del Instituto. Noticias sobre el personal: hacen referencia a políticas de nivel administrativo, programas de capacitación y bienestar, noticias sociales del personal, eventos y demás información de interés general para el personal. El Correo electrónico interno: este medio facilita el envío y recepción de información entre los funcionarios de la entidad, garantizando una comunicación ágil y eficaz. Y

los memorandos entre otros. Entre los Canales de comunicación externa se encuentran por ejemplo las páginas web.

### **Fundamentación Jurídica**

La normativa que fundamenta y regula la práctica docente en las Instituciones educativas son: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de educación, sancionada el día trece de Agosto de 2009.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su Artículo 102 establece que La educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. El Estado la asumirá como función indeclinable y de máximo interés en todos sus niveles y modalidades, y como instrumento del conocimiento científico, humanístico y tecnológico al servicio de la sociedad, además, en su Artículo 104 determina que la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica.

Enmarcado de igual forma en el Artículo 5 y en los fines de la educación según la Ley de Educación (2009) el cual establece, la necesidad que la educación fomente el “respeto a la dignidad de las personas y la formación transversalizada por valores éticos de tolerancia, justicia, solidaridad, paz, respeto a los derechos humanos y la no discriminación” (p. 3), e inserto en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa, equilibrada, democrática y pertinente. (Unesco, 2004)

### **Fundamentación Pedagógica**

Esta propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de Valores Morales del personal de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”,

Tinaquillo, Estado Cojedes, se fundamenta en las premisas del documento de Fe y Alegría (2001) titulado “La Formación del Docente necesario” de la Colección Procesos Educativos N° 16, y su consigna: “Formar para transformar los problemas que surgen en la práctica, para superar las deficiencias y rutinas, para comprender la situación problemática y actuar en busca de una situación mejor; formar para transformarse y convertirse en mejor persona y mejor docente” (p.3)

Pues toda auténtica formación, por ser un proceso de liberación individual, grupal y social, debe suponer una transformación de la persona y de su hacer pedagógico. La transformación de la práctica y de la persona encuentra en este propósito, un marco que orienta hacia dónde deben estar dirigidos los cambios. Continúa expresando el mismo documento, lo siguiente: una formación que pretende la transformación de la práctica y de la persona debe:

#### *1.- Ser Permanente*

El docente, debe estar en un proceso continuo de formación. No se trata de tener algunos espacios formativos o implementar algunas actividades más o menos periódicas, sobre ciertos temas de interés. Se trata, de crear un ambiente de reflexión permanente sobre el ser, sobre el hacer y sobre el acontecer, sobre la persona del docente, sobre su acción pedagógica cotidiana y su impacto transformador, de modo que el centro educativo se vaya asumiendo como un espacio para la reflexión, para aprender a reflexionar y para aprender a enseñar.

La reflexión y sistematización de la práctica, la producción, las propuestas, el diálogo, la investigación..., se constituyen en el elemento principal, para construir el proceso de la propia formación-transformación. Reflexionar críticamente, constructivamente, sobre lo que se hace en los espacios organizados cotidianos del centro, sobre cómo se hace, por qué, cómo hacerlo mejor, es lo que va a permitir

incorporar elementos para avanzar, en la búsqueda de calidad de las prácticas educativas. El carácter permanente de la formación, supone tener una actitud abierta a la reflexión, al diálogo y al cambio. De ahí la importancia de generar en los centros educativos, un ambiente que posibilite y promueva el diálogo, el cuestionamiento, la revisión, la planificación y la evaluación continua, sobre todo lo que se hace.

## *2- Centrarse en la práctica del docente*

La escuela debe convertirse para el docente en el centro formativo por excelencia, porque este es el lugar de la práctica profesional, donde la cotidianidad, se constituye en fuente de aprendizaje. El docente, debe entender que la institución no es meramente el lugar donde él va a enseñar, sino que es también el lugar donde él va a aprender a enseñar. La práctica educativa, tiene que entenderse y vivirse como un proceso de investigación, más que como un procedimiento de aplicación.

La escuela, el liceo y la universidad, más que ofrecer información, deben provocar su reconstrucción crítica, su propia y permanente transformación. El reto, es lograr un docente que investiga y reflexiona en la acción y sobre la acción, para transformarla y transformarse, que cuestiona continuamente lo que hace, aprende de esa reflexión y ese aprendizaje promueve cambios cualitativos en su actuar, que somete a una crítica severa, su relación con el saber, con el enseñar y con el aprender.

Ahora bien, como plantea Borjas (1994) citado por Godoy (2009) reflexionar la práctica requiere de una organización escolar, que permita el encuentro reflexivo de los docentes. De ahí, la importancia de abrir espacios para la teorización, para el diseño de estrategias de aprendizaje dirigidas al personal escolar, así como tener tiempo para reflexionar sobre la práctica educativa, lo que supone revisar la estructura organizativa y de funcionamiento de la escuela, de modo que se garanticen momentos

importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias de los docentes.

### *3- Ser colectiva*

Para Fe y Alegría, los docentes deben convertirse en agentes activos en la formulación de las políticas de su formación. La formación que pretende la transformación de la práctica y de la persona, no puede definirse desde fuera del colectivo de docentes; por el contrario, es el grupo de docentes quienes deben asumir su rol protagónico, definiendo las necesidades y problemas que la práctica les genera y diseñando y ejecutando las estrategias a seguir, para abordar los problemas.

Por otra parte, mejorar el centro educativo es una tarea que implica a todos los actores involucrados en ella. De ahí, la necesidad de un trabajo de enamoramiento del docente, de abrir canales de participación para que el colectivo se asuma como sujeto de los cambios.

### *4- Ser integral*

La formación docente, no se reduce a la adquisición de herramientas pedagógicas para mejorar el trabajo en el aula. La formación debe estar dirigida a desarrollar las distintas dimensiones del docente, pues se trata de alcanzar la calidad en el sentido más integral del término. Por ello, tanto el ser docente, como el ser persona, que a su vez implica la formación humana, espiritual, pedagógica y política, la identidad personal, profesional e institucional..., son aristas de un conjunto que debe atenderse en su complejidad. En este sentido, reflexionar la práctica no se convierte en un problema técnico, es decir, determinar las estrategias a implementar para obtener mejores resultados, sino que implica generar en el equipo de docentes, una reflexión más amplia sobre las actitudes del mismo, los valores que vive y

promueve, los problemas que enfrenta, los contenidos que trabaja y el dominio que tiene de ellos y su relación con el contexto, entre otras cosas.

La formación debe orientarse a garantizar en el educador, las competencias humanas (la construcción de la persona), espirituales (la vivencia de la fe y la apertura a lo trascendente), pedagógicas (que les guste enseñar y sepan hacerlo, que les guste lo que enseñan y se actualicen permanentemente, lo que supone apropiarse de las herramientas de aprendizaje y de investigación, y que quieran a sus alumnos, en especial, a los de mayores carencias), y socio-políticas (el compromiso práctico por la transformación educativa y social; la acción hacia la transformación social).

Partiendo de los valores Humanos y valores de los Colegios Josefinos, es necesario identificar los valores que guían la práctica pedagógica de la institución. Para este propósito es importante que la institución canalice esfuerzos, recursos y acciones en la interiorización y explicitación para dar prioridad a los valores más relevantes y de urgente necesidad de interiorización y sean reconocidos por los aportes a la sociedad.

### **Estructura de la Propuesta**

Atendiendo a las características de la investigación proyectiva, en esta parte se presentan la estructura de la propuesta, las cuales se desarrolla siguiendo al tercer objetivo del estudio, para ofrecer estrategias gerenciales como una herramienta útil al personal directivo para el fortalecimiento de valores morales del personal docente de la Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada”, ubicado en Tinaquillo estado Cojedes. La Propuesta consta de las siguientes partes:

I. MARCO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL: en el cual se plasmará la Visión, y la Misión de la Institución, Sistema de Valores, los objetivos y beneficios

según la etapa de formulación definida por Ballestero (2007) en la fundamentación teórica de esta investigación.

II. MARCO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES: En el cual se insertará las estrategias gerenciales diseñadas, sus objetivos y acciones a ejecutar.

III. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Se indican los lineamientos para el control y evaluación constante de las acciones planificadas y así aplicar los correctivos necesarios.

Esta estructura se visualiza en la Figura 3

Para asegurar los mecanismo de implementación y ejecución de las estrategias gerenciales y siguiendo lo enunciado por Ballestero (2007) en la fundamentación teórica de esta propuesta, es imperativo obtener el estímulo y entusiasmo de la dirección, sumado al apoyo de los coordinadores para que las actividades de ejecución tengan éxito. La consagración del personal directivo a la ejecución de las estrategias es una necesaria fuerza motivadora, por lo cual se implementará un **taller de sensibilización** para ser utilizado con miras a orientar al personal directivo para darle a conocer las estrategias gerenciales diseñadas a fin de que las implementen en el plantel.

Por otra parte, para reflexionar y revisar el Marco Estratégico Institucional se propone iniciar con una jornada de reflexión y realimentación orientada al personal docente sobre los valores morales en su práctica educativa, descubrir valores, y discutir sobre el ideario josefino, misión y visión de la institución y de la AVEC, como elemento fundamental en el marco referencial de los valores a fortalecer en el plantel.

A partir de esta jornada y como parte de la estrategia comunicacional, una jornada de difusión en el plantel a través de carteleras, acerca de la misión, visión, políticas, y objetivos del plantel.

Es importante destacar, que existen tres elementos que son necesarios considerar en el desarrollo de estrategias para el fortalecimiento de los valores morales del personal docente, enunciados de la siguiente manera:

### **1.-Descubrir valores**

A través de diferentes caminos, se debe precisar, según sus necesidades y circunstancia, cuáles de los valores son prioritarios en la comunidad en que está establecida y, de acuerdo con el sustrato axiológico en que se fundamenta la institución y el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), el personal directivo debe ayudar al personal docente descubrirlos sin hacer nunca una propuesta cerrada.

### **2.-Fortalecimiento de los valores**

Se suscita en el personal docente aquellos valores que han sido considerados fundamentales y, por lo tanto, deseables de alcanzar, ayudándoles a construir su

sistema de valores de forma independiente y personal, que influya a nivel personal y beneficie la práctica docente y por ende al alumnado en general

### **3.-Clarificar los valores**

Es una acción consciente y sistemática que tiene por objeto estimular el proceso de valoración, con el fin de que el personal de la institución llegue a darse cuenta de cuáles son realmente sus valores y puedan así sentirse responsables y comprometidos con ellos. Esto se hace posible cuando se ayuda a tomar contacto con lo que constituye un valor para la propia vida, ayudando a encontrar los propios valores, el sentido de la propia existencia y a afianzarlos y profundizarlos mediante el estudio y la reflexión personales; nunca imponiéndolos.

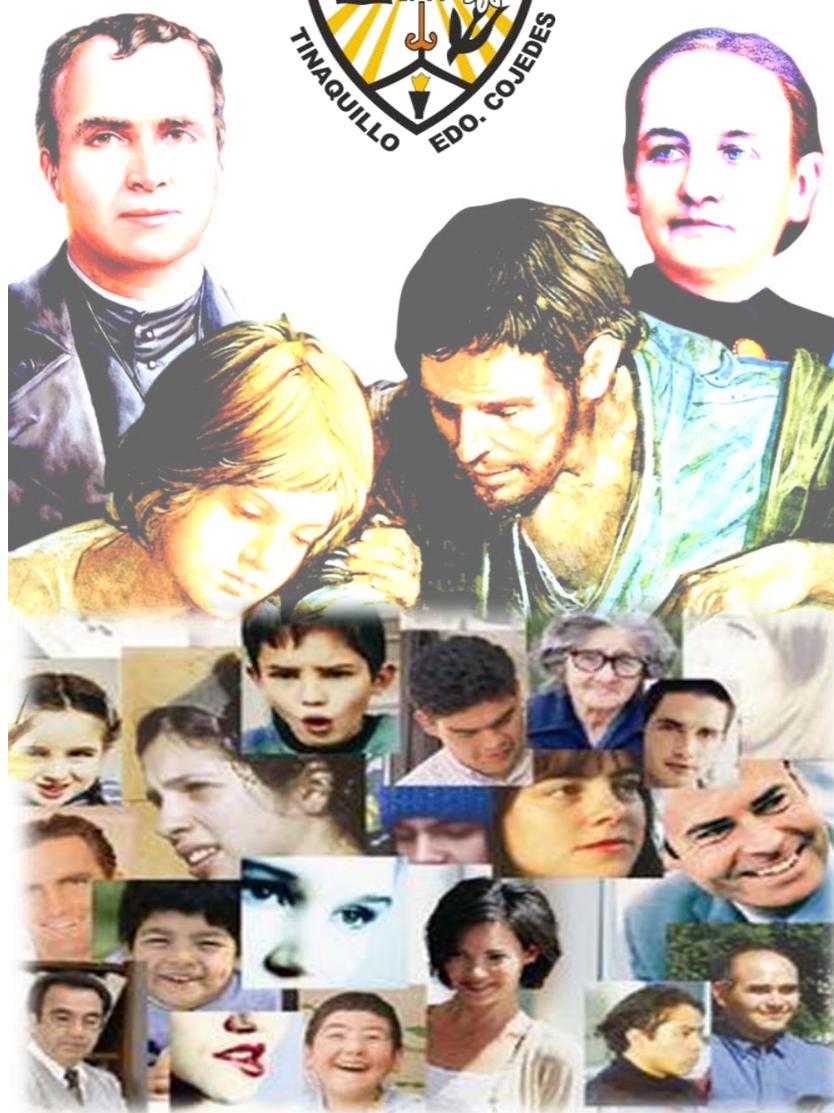
Estos pasos o momentos son posibles mediante una acción de fortalecimiento permanente, integral, colectiva, y voluntaria por parte del personal docente, donde el aspecto de los valores morales se integre de manera transversal en otras acciones estratégicas inherentes a la institución educativa, y atendiendo a los siguientes valores del Colegio Josefino: la alegría, honestidad, trabajo, respeto, responsabilidad, tolerancia, perdón, servicio, solidaridad, justicia, amor a la naturaleza, o a las reglas de conducta morales que acercan acerca al ser humano a la justicia, a la libertad.

**Figura 3 . Estructura de la Propuesta.**



**Fuente: Adaptado de Durón (2004). Hacia una ejecución efectiva de las tareas y metas programadas.**

*Estrategias Gerenciales para fortalecer los valores morales en el personal docente de la U.E. Colegio Josefino "María Inmaculada".*



La Unidad Educativa Colegio Josefino “María Inmaculada” es una institución educativa inserta dentro de la Asociación Venezolana de Educación Católica y en la Congregación de Hermanas Josefinas. Fundamentado además en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación, que plantea la necesidad de desarrollar en los alumnos y en las alumnas, una “Conciencia Ciudadana fundamentada en valores”. “La Educación tendrá como finalidad el pleno desarrollo de la personalidad, la formación de ciudadanos aptos para la vida y para el ejercicio para la democracia, fomentar la cultura y el desarrollo del espíritu de solidaridad humana” (Art. 80 de la Constitución).

Dentro del marco estratégico de la Institución se encuentra la Misión y la Visión:





**Misión Institucional**

Proveer una educación que haga de los valores humanos y cristianos, los ejes transversales; privilegiando de manera especial, la formación desde y para la vida, el amor, la justicia, la libertad responsable, la solidaridad, la paz, la participación y la integración Nacional y Latinoamericana.

El ideal es Cristo, el Hombre Nuevo; aél se quiere alcanzar mediante una Educación Cristiana, Josefina, que sea vivida en Comunidad Educativa.



**Visión institucional**



Se proyecta como una entidad de orden institucional en la implementación de acciones gerenciales por parte del personal directivo en un plazo no mayor de dos años, para la transformación social mediante la participación protagónica del equipo de docentes,estudiantado, las madres, padres, representantes y comunidad en general.

El Ideario de la Comunidad Educativa de las Hermanas Josefinas, el Proyecto de Centro y el Proyecto Educativo A.V.E.C., son fuente de inspiración constante de las acciones educativas que se realizan conjuntamente entre la religiosas, profesores, seculares, padres de familias, alumnos, y otros colaboradores. Con clara conciencia de que su misión estará siempre condicionada por las circunstancias históricas, como situada en un aquí y en un ahora: pero ello no impide abrirnos creativamente al futuro desde la utopía y la esperanza de una educación, en el cual se conozca, comprenda y rechace la violencia; sembrando la semilla de la paz y que posibilite la convivencia entre todos los venezolanos a través de la sensibilización y el diálogo. Pretendemos que nuestra identidad se vaya engrandeciendo cada día más y nos esforzaremos para que nuestra institución se caracterice por los indicadores contemplados en el Ideario Josefino, Proyecto de Centro y A.V.E.C, que son:



**El Alumno:** Es el primer autor de su proceso educativo, protagonista de su propio aprendizaje. Ser singular, autónomo que entienda el plantel como una prolongación de su hogar motivado permanentemente para un aprendizaje significativo, inquieto por el desarrollo de su fe, y en proceso de maduración de los valores que los capaciten realmente para la vida y la convivencia social. Desde esta perspectiva el perfil será:

- ❖ Preocupado por su proceso de fe y abierto a las exigencias del seguimiento de Jesús, hasta llegar a una opción vocacional en la Iglesia.

- ❖ Con talante dinámico y activo, capaz de situarse en el mundo críticamente, y de leerlo para descubrir su significado.
- ❖ Con expectativas, que se niegue a aceptar la realidad actual como única realidad posible y se empeñe en su transformación.
- ❖ Capaz de descubrir la dignidad de la persona humana y de salir en su defensa, asumiendo con responsabilidad y equilibrio la capacidad de elección y decisión que caracteriza a la persona.
- ❖ Solidario, participativo, generoso, autocrítico, abierto a todos los valores humanos y cristianos y en constante proceso de crecimiento integral.
- ❖ Apasionado por el mundo de la cultura, cuestionador e inquieto por aprender.



**Docentes:** Enamorados de su vocación y misión, profesionalmente competentes, abierto al cambio, en formación continua creativos y dinámicos. El docente debe saberse servidor de un proyecto y agente que continúa y completa la acción educadora de la familia. Debe poseer los siguientes rasgos:

- ❖ Personalidad sana, con aptitudes y valores humano-cristianos sólidos y con capacidad de liderazgo.
- ❖ Respeto profundo por la persona del alumno.
- ❖ Conciencia clara de la importancia de la familia en el proceso y disposición permanente a establecer canales de diálogos con los padres y representantes.
- ❖ Apertura al cambio educativo, sensibilidad para la excelencia educativa y creatividad en su quehacer cotidiano.
- ❖ Autoestima elevada y conciencia de su vocación educadora.
- ❖ Competencia e idoneidad profesional y con voluntad de mantenerse en formación permanente.
- ❖ Capacidad para el diálogo, trabajo en equipo y responsabilidad en el cumplimiento de su misión.



**Personal Directivo:** Directores con mística, sin miedo al riesgo, abierto al futuro, que apuesten por la esperanza y que estén dispuestos en todo momento a dar lo mejor de sí mismo para que la educación que soñamos sea una realidad.

Personal directivo realmente comprometido con el Proyecto de Centro, que trabaje en equipo, democrático, siempre accesible a la comunidad, humilde, abierto al cambio y la innovación, que se entienda asimismo más como maestro y misionero que como gerente, capaz de gerenciar la calidad, el cambio y el currículo.



**La Familia:** Deseosos de aprender cada día mejor de oficio de padre, que vean en el colegio una prolongación de su hogar y en el personal unos amigos que les ayudan en su tarea educadora, manteniendo con ellos relación de afecto, colaboración y respeto mutuo. Familia que responda al siguiente perfil:

- ❖ Unidas, bien estructuradas, en torno a una jerarquía de valores claros, coherentes y convencidas de sus vocación cristiana.
- ❖ Animadas de tal forma que los padres estén sinceramente preocupados por mantenerse en formación permanente en cuanto a su oficio de padres.
- ❖ Con sensibilidad social, dispuesta o comprometerse activamente en el proceso de justicia social.
- ❖ Comprometidas, desde el centro en el que se educan sus hijos en un estilo de vida y una acción coherentemente cristiana; dispuesta siempre a colaborar, a participar e involucrarse.



### **Personal Administrativo y Obrero:**

Con autoestima elevada que se sienta también con vocación de maestro y sujeto corresponsable del Proyecto de Centro y en formación permanente, participativos e innovadores.



### **Comunidad Educativa:** Que

funcione realmente como tal, unido por vínculos firmes de fe, solidaridad y compromiso educacional, participación viva y real con niveles generales de auténtica comunidad cristiana.



**Escuela:** Lugar importante de la formación integral de la persona; escuela en que se respire la pasión educadora, evangelizadora y liberadora, accesible a todas las clases sociales, con opción preferencial por los pobres, de puertas abiertas para las familias, y vivencialmente comprometida con el quehacer y el devenir de las respectivas comunidades.

Ambiente escolar agradable, alegre, de armonía y convivencia fraterna, donde se viva una preocupación solidaria y un diálogo constante, donde todos se sientan valorados, respetados, escuchados y tenidos en cuenta y así haya un verdadero trabajo de equipo.

Organización a nivel macro y micro, ajustada a las exigencias de los tiempos, dinámica, funcional y orientada por los postulados y principios de la cultura de la calidad total que valore adecuadamente la dignidad de todos los que trabajan en la Institución.



Planificación y Proyectos de Aulas que privilegien lo significativo y respondan a las necesidades personales, comunitarias y sociales que puedan ser realizadas participativamente y que estén vertebrados en torno a los valores humano-cristiano como ejes transversales de todo el sistema.

Proyecto de Centro y Proyecto Plantel, elaborados conscientemente corresponsable y participativamente que define con claridad el camino a seguir y las metas a lograr por todos y que sean capaces de motivar, entusiasmar y generar dinamismo.

Romper el actual modelo de “clase” en el cual pareciera que lo más importante es la enseñanza, lo que el docente dice, hace, piensa y decide.

Destruir el concepto de que el principal cometido de la escuela es transmitir conocimientos.

Sustituir los actuales modelos organizados y adoptar planteamientos de pedagogía diferenciada que creen situaciones en las que la diversificación que haga posible responder a las necesidades de todos y cada uno de los alumnos/as.

Diversificar los espacios, los tiempos, el material documental y didáctico, los proyectos pedagógicos de aula, de tal manera que den cabida a la adquisición de capacidades, valoraciones, actitudes y técnicas de trabajo



**MISIÓN:** Ofrecer una educación de excelencia centrada en los valores evangélicos; privilegiando de manera especial, la formación desde y para la vida, el amor, la justicia, la libertad responsable, la solidaridad, la paz, la participación y la integración Nacional y Latinoamericana. El ideal es Cristo, el Hombre Nuevo; aél se quiere alcanzar mediante una Educación Cristiana, Josefina, que sea vivida en Comunidad Educativa.

**VISIÓN:** Educación de excelencia basada en los valores evangélicos con una formación desde y para la vida, adaptada a la realidad histórica y a las necesidades latentes en la sociedad, fundamentados siempre en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de Educación, El Proyecto Educativo AVEC y en el Ideario Josefino; buscando siempre distinguirse por la Fe y el testimonio Cristiano.

**Estudiantes:** críticos, abiertos, dinámicos, activos, capaces, y cristianos.



**Docentes:** evangelizadores, dispuestos a trabajar en forma auténtica, desinteresada y humanitaria.

**Personal Directivo:** con capacidad gerencial, humanista y promotores de la fe cristiana.

**Personal Administrativo y de servicio:** con autoestima y con disposición al trabajo responsable y evangelizador.

**Familia:** convencidas de los valores cristianos y dispuestos a participar en el proceso evangelizador y formador.

**Comunidad Educativa:** promotores del bienestar de todas las personas involucradas.

**La Escuela:** Regente de formación integral en un ambiente de armonía, respeto y en fraternidad basados en la Fe de Jesucristo y en las leyes de la República y en los lineamientos emitidos por el Ministerio del Poder Popular para la Educación.



## Sistema de Valores

Cabe señalar que la espiritualidad josefina fundamentada en los valores congregacionales, es canal de vida que transforma y capacita a las personas, a través de la vivencia de los valores de la Sencillez como autenticidad y unión con Dios, es vivir en sinceridad y transparencia. La Humildad es encuentro conmigo mismo como búsqueda y reconocimiento de la propia verdad y el Celos como pasión por el Reino, es dar a conocer a Jesucristo en el mundo de hoy, en y por el encuentro con el otro. Trabajar sin descansar, para extender el Reino de Dios.

Los valores del Colegio Josefino, entre otros son: la alegría, honestidad, trabajo, respeto, responsabilidad, tolerancia, perdón, servicio, solidaridad, justicia, amor a la naturaleza.

## Beneficios



- ❖ Claridad en los docentes sobre su rol de promotor de valores morales.
- ❖ Mayor interacción Directivos, Docentes.
- ❖ Altos niveles de motivación entre docentes para ejercer su práctica pedagógica.
- ❖ Disposición positiva de los docentes a participar activamente en las actividades del plantel.
- ❖ Optimización de Integración del Equipo Docente.
- ❖ Mejoramiento de la Calidad Educativa.

## II ESTRATEGIAS GERENCIALES



A fin de clarificar los valores presentes en el ideario josefino y en la AVEC en función de los valores morales a fortalecer y compartir en la comunidad escolar y proyectar hacia la comunidad el trabajo conjunto del colectivo docente. Por otra parte partir de la base de que estos valores deben estar presentes en le PEIC del plantel y debe ser del conocimiento de todo el personal, para el logro de los objetivos, se hace necesario en un marco estratégico, en primer lugar una **estrategia gerencial de Identidad y fortalecimiento Institucional:** (Descubrir y conocer los valores, para ellos es necesario analizar el Ideario Josefino, y la Misión y visión de la institución)

En segundo lugar y atención a las debilidades detectadas en el diagnóstico sobre comunicación y creación de espacios para el fortalecimiento de los valores morales donde se garanticen momentos importantes para el encuentro, la reflexión y la socialización de experiencias que conduzcan al logro de los objetivos y metas establecidas en la planificación se hace necesaria una segunda y tercera estrategia denominada: **Estrategia gerencial de creación de espacios para el fortalecimiento de los valores morales y la Estrategia gerencial de Comunicación.**

Finalmentey dada la importancia que el seguimiento y control tiene sobre el logro de los objetivos propuestos en este caso de los valores morales y su presencia en el quehacer diario de la institución, aparte de la necesidad de realimentar el proceso y mejorarlo con la finalidad de ir de la reflexiona la acción se plantea **la Estrategia gerencial de evaluación del desempeño para el fortalecimiento de los valores morales, y la estrategia gerencial de mejora permanente.**

**Recursos:**

Humanos: personal directivo, personal docente..

Materiales: Cancionero, Reproductor, CD, proyector de videos, entre otros

**Lapso de Ejecución:**

Las acciones pueden ser incorporadas por el personal directivo a sus proyectos durante todo el año escolar siendo revisadas frecuentemente.

### **Estrategia gerencial de Identidad y fortalecimiento Institucional.**

Define y especifica los propósitos de la organización mediante la reflexión de la formulación de sus bases estratégicas (Misión, Visión y Valores) a través de esto se establece las bases para la filosofía e identidad organizacional.

#### **Objetivos:**

-Clarificar la misión, visión y valores en función del PEIC e involucrar a todos los miembros.

-Crear una plataforma de valores caracterizada por el equilibrio dinámico entre el interés de la U: E. Colegio Josefino “María Inmaculada”, el interés de los docentes, el de su comunidad y el de la sociedad.

-Identificar en forma colectiva la misión de vida personal, profesional y dentro de la institución del docente con su institución educativa y, en especial con la Educación Católica.

#### **Acciones estratégicas**



1- Fortalecimiento institucional, a través de la revisión y construcción colectiva de la Misión y Visión Institucional.

2- Elaboración de los proyectos tomando en cuenta: a) necesidades de la comunidad escolar, b) su carácter estratégico, c) su orientación a problemas estructurales existentes en la comunidad y el plantel d)

el grado de innovación que estos presenten en cuanto a hacer aportes efectivos al desarrollo del tema, e) concordancia con los valores josefinos y los valores morales.

3- Fijación de los objetivos que se quieren obtener de acuerdo a la filosofía Josefina.

4- Establecimiento de la planificación en base a los fines del sistema de educación básica y media general y el criterio de la AVEC para el logro de los objetivos como institución católica.

5- Diseño de la matriz axiológica de la institución basada en los valores de la AVEC y valores josefinos, para compartir, priorizar principios y valores desde la expectativa del equipo de gestión, docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo.

6- Revisión de los valores que transmite el personal directivo y docente en qué oportunidades ofrece él mismo para promover el desarrollo de la moralidad en los y las estudiantes.

## **Estrategia gerencial de creación de espacios para el fortalecimiento de los valores morales.**

Procesos de construcción conjunta de conocimientos, para revisar valores, representaciones, prácticas y saberes a través del diálogo y la reconstrucción de una institución común. La participación y la comunicación son los fundamentos sobre los cuales se configura la identidad y el modelo de funcionamiento.

La creación de espacios tiene que ver con la participación del personal en eventos o jornadas donde se particularice la acción y la reflexión sobre los valores que deben estar presentes en la práctica institucional y estar en concordancia con los valores básicos josefinos y los de la AVEC como colegio católico, los fines de la educación venezolana, y las normas del el Ministerio del Poder Popular para la Educación como organismo rectores.

Estos espacios también pueden ser reuniones o consejos de docentes, la educación en valores y el fortalecimiento de los mismos tiene que considerarse una tarea primordial, en forma colectiva, directa o transversal, motivado fundamentalmente a que a diario se fomentan en el contexto de la realidad venezolana antivalores que perjudican la convivencia de la sociedad, por ende el fortalecimiento de los valores reales humanos debe ser una tarea permanente. Realizar el encuadre entre la teoría y la práctica.

### **Objetivos:**

Propiciar espacios formales e informales de interacción que vinculen a todos los integrantes de la U.E. Colegio Josefino “María Inmaculada”, que ayuden a establecer y mantener entre el personal relaciones interpersonales cordiales para el intercambio de experiencias, el dialogo y la discusión.

### **Acciones estratégica**



1.- Promoción de la participación de todo el personal, en eventos de sensibilización y capacitación sobre la importancia de aplicar en los quehaceres diarios los valores morales.

2.- Organización del tiempo y el espacio en la institución para el logro de los objetivos institucionales y el fortalecimiento de valores morales, hacer de esta una actividad permanente

en cada encuentro con el personal.

3.- Poner en práctica las formas de organización extra docentes, reflexión de lecturas

y diálogo:mesas redondas, proyección de filmes, dramatizaciones, dinámicas de grupos, (entre otras).

4.- Correlacionar las fortalezas del personal, las limitaciones del tiempo, el espacio requerido, y los recursos financieros, técnicos, materiales y humanos para la consecución de los objetivos.

5.- Organizar y dirigir los consejos técnicos e incorporar en cada encuentro actividades formativas que incluyan lecturas, proyección de videos, donde se fortalezcan los valores morales.

6.- Organizar y distribuir material de lectura entre los docentes para ser discutido con los estudiantes, cada semana un tema diferente referido a vidas ejemplares, valores necesarios, entre otros.

7.- Fomentar el trabajo en equipo y una sólida comunicación.

8.- Elaboración del plan (anual, trimestral o mensual) en forma colectiva donde se inserte la formación en valores morales.

## **Estrategia gerencial de Comunicación para fortalecer los valores morales**

Esta estrategia está referida a la comunicación entre todos los actores escolares considerándola una acción estratégica dentro de la institución, el ideario de valores debe ser comunicado a todo nivel así mismo el PEIC, de la misma forma todas las acciones deben estar enmarcadas dentro de los valores de la institución.

### **Objetivos:**

Propiciar un clima organizacional de confianza, respeto mutuo y tolerancia entre el personal de la institución educativa, para la consecución de los objetivos propuestos y el logro de los fines de la educación.

### **Acciones estratégicas**



1. Revisar los canales formales de comunicación.
2. Creación, actualización y difusión entre el personal de la Página Web de la Institución
3. Creación y difusión a través de las reuniones y jornadas, de la página web, páginas web de un Video Institucional corto de 3 minutos con la Misión, Visión, valores del Colegio josefino, de la AVEC y de la Institución
4. Promocionar la integración del personal docente a través de la página web de la Institución, pueden añadir artículos, opiniones.
5. Crear videos foros al inicio del año escolar y culminarlo al final del mismo a fin de que el personal directivo y docente interactúe, intercambie opinión cada mes sobre un valor moral en particular.
6. Cartelera informativa donde se coloque permanentemente la visión y la misión institucional, y se promueva la información acerca de un valor particular durante un mes, los responsables serían los mismos docentes.
7. Promoción de los valores morales institucionales y personales a través de la colocación en un sitio visible de estos en casa salón de clase.
8. Acciones para la atención de las necesidades básicas del plantel, personal docente, estudiantes y comunidad. tales como: talleres de crecimiento personal y profesional, charlas de orientación, encuentros, convivencias, círculos de acción docente. consejos técnicos, entre otros.
9. Fortalecimiento de los sistemas de información para filtrar mejor las necesidades del plantel e impere la comunicación como valor organizacional que a su vez permita una toma de decisiones oportuna y eficiente.

10. Orientar la labor del docente en el aula y del resto del personal directivo, bajo los principios de la tolerancia y el respeto.
11. Brindar asesoría y acompañamiento permanente a los docentes.
12. Mantener vínculos de interacción constante con el personal de la institución.
13. Respetar y hacer cumplir las normas de convivencia elaboradas por la institución.
14. Propiciar una comunicación asertiva ascendente y descendente, entendida como la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás.
15. Estimular el trabajo de los docentes y dar reconocimiento a los docentes que cumplen a cabalidad con su trabajo (fichar los nombres de los docentes que han cumplido sus funciones con responsabilidad, en otras nombrar el docente del lapso, y hacer reconocimiento interno a los docentes en los consejos de docentes) esto estimula al docente y le permite destacarse mejor en su desempeño profesional.
16. Destacar en cada encuentro y en el día a día primero el fortalecimiento y el dialogo sobre las virtudes humanas, fidelidad, respeto, confidencialidad, compañerismo, servicio. Segundo: fortalecer y dialogar sobre la realidad emocional de cada persona. Tercero: dialogar sobre lo que nos une; oración, caridad, fidelidad a la comunidad; cada encuentro con el personal docente debe dirigirse hacia “la conducta ética en el empleo.” Usar la regla de oro; intentar día a día, ver las cosas positivas en los demás y en uno.
17. Promover normas de relaciones interpersonales- los valores, el respeto, el amor al prójimo.

**Recursos:**

**Canales de comunicación;** carteleras, folletos, cartas, páginas web, correo electrónico.

**Actividades de la institución educativas:** reuniones, celebraciones, actos educativos,

**Mecanismos de comunicación formal:** informes, notificaciones, debe llevar el lema del colegio, recordando siempre la esencia de los valores institucionales, implementar en el pie de página una frase, una oración que presente un valor, esto por mes en todas las comunicaciones.

## **Estrategias de evaluación del desempeño del proceso de fortalecimiento de los valores morales**

Es fundamental que exista una evaluación permanente de los resultados de las prácticas diarias, correspondientes con los valores sustentados, deben existir normas sustentadas en valores que permitan regular el equilibrio de la institución escolar.

### **Objetivos:**

Verificar el logro de los objetivos planificados para reorientar el proceso a fin de optimizarlo.

### **Acciones estratégicas**



1. Reuniones de reflexión sobre la práctica diaria
2. Seguimiento de proyectos
3. Ayudar a la objetividad de la evaluación del desempeño haciendo que el personal conozca previamente la normas y los valores vigente en la institución escolar y la escala con que ser evaluados.
4. Tener un enfoque claramente estratégico, es decir, valorar, ante todo, los resultados logrados por el personal, los cuales deben estar orientados al cumplimiento de las metas de la dependencia, así como de la misión y visión del plantel.
5. El control y evaluación debe ser un proceso permanente, de manera que los jefes inmediatos puedan desempeñarse como orientadores de del personal en su puesto de trabajo y que estos obtengan la apropiada y oportuna retroalimentación sobre los resultados progresivamente logrados.
6. Incorporar como norma la filosofía de la institución.
7. Evaluar la importancia de los siguientes valores fundamentales: Justicia, Libertad, Honestidad, La Tolerancia, Respeto, Responsabilidad, Solidaridad, Agradecimiento, Lealtad, Amistad, Paz, Sentido de Pertenencia
8. Evaluar el rol de los valores en el lugar de trabajo.
9. Evaluar los factores que le dan significado y propósito al trabajo

### **Estrategia gerencial de mejora permanente**

La excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización, que pueda mejorarse en dicha organización, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

### **Objetivos:**

Verificar el logro de los objetivos planificados para reorientar el proceso a fin de optimizarlo.

### **Acciones estratégicas**



1. Trabajo en equipo
2. El personal académico de nuevo ingreso deberá recibir un adiestramiento didáctico pedagógico y el personal con mayor tiempo debe recibir una retroalimentación.
3. Incorporar un “Buzón de sugerencias” como mecanismo que fomentan la participación de

los Empleados.

4. Incorporar como norma la filosofía de la institución.
5. Propiciar la autoevaluación

### **Alianzas estratégicas**

Establecer alianzas directa entre todo el personal de la institución a través de teléfonos, web, oficios, memos, eventos, charlas, seminarios.

### **III. SEGUIMIENTO Y CONTROL:**

Estas estrategias llevan una serie de objetivos y acciones que conduce al cumplimiento de los objetivos misionales, por lo cual dentro de la fase de seguimiento y control Por ello, es necesario contemplar lo siguiente:

- Disposición de los docentes a participar activamente en la ejecución de las estrategias, pues de ellos dependen la efectividad del mismo.

- Formación y crecimiento de los docentes que permita capturar la habilidad del recurso humano para desempeñarse eficientemente y adaptarse al cambio.

- El seguimiento sobre el avance de la implementación de las acciones planificadas se hará progresivamente durante la ejecución de los mismos, atendiendo a los aspectos antes indicados.

- El ejercicio del seguimiento mediante el diseño, construcción y uso de los indicadores de gestión para realizar el monitoreo sobre la marcha de las estrategias.

- El seguimiento es la recolección y análisis continúa de información útil para tomar decisiones durante la implementación con base a la comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos.

- Al final se realizará una valoración integral y sistemática de las acciones implementadas y sus beneficios para determinar su efectividad e impacto.

## *Taller:*

*Estrategias gerenciales para el Fortalecimiento  
de los Valores Morales dirigidas al personal Directivo  
De la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada*

**Taller:** Dirigido a Personal Directivo

**Nº de Horas:** 08 Teórico-Prácticas.

**Fecha:**

**Objetivo General:** Proporcionar al personal directivo estrategias gerenciales para fortalecer los valores morales del personal docente de la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada, en Tinaquillo estado Cojedes.

**Tabla 9 Planificación del taller de Estrategias gerenciales para el personal directivo de la U.E. Colegio Josefino María Inmaculada.**

<b>Obj. Específico</b>	<b>Contenido</b>	<b>Estrategia de Enseñanza</b>	<b>Estrategia de Aprendizaje</b>	<b>Recursos</b>
<p>-Presentar los objetivos del taller</p> <p>-Dar a conocer las debilidades detectas a través de las encuestas aplicadas.</p> <p>-Explicación de aspectos teóricos de la planificación estratégica</p> <p>-Ofrecer a los directivos las estrategias gerenciales para fortalecer los valores en el personal docente.</p>	<p>- Dinámica</p> <p>- Objetivos del Taller.</p> <p>-Expectativas del grupo.</p> <p>- Aspectos teóricos: Valores Morales Importancia de los Valores Morales Planificación estratégica</p> <p>-Estrategias gerenciales Identidad y fortalecimiento Institucional, creación de espacios, comunicación, evaluación y seguimiento y mejora permanente.</p>	<p>-Desarrollo de dinámica para la presentación de los objetivos del taller.</p> <p>-Indagación de las expectativas del grupo</p> <p>- Exposición de la facilitadora.</p> <p>- Agrupación en Mesas de Trabajo.</p> <p>- Entrega de Material.</p> <p>- Asignación de tareas.</p> <p>- Motivación a la discusión del Material relacionado con la teoría.</p> <p>- Invitación a elaborar las conclusiones</p> <p>- Invitación a presentar conclusiones de los grupos.</p> <p>- Seguimiento y control</p>	<p>- Intercambio de opiniones de los participantes sobre el tema.</p> <p>- Exposición por parte de la facilitadora</p> <p>- Formación de equipos</p> <p>- Análisis del material asignado.</p> <p>- Elaboración de conclusiones.</p> <p>- Presentación de Plenaria por parte de los grupos.</p> <p>- Participación espontánea de los docentes</p>	<p>- Facilitadora</p> <p>- Participantes</p> <p>- Material de Apoyo</p> <p>- Video Beam</p> <p>- CD</p> <p>- Láminas de Papel Bond</p> <p>- Marcadores</p> <p>- Lápices</p> <p>- Hojas</p> <p>- Carpetas</p>



República Bolivariana de Venezuela  
 Ministerio del Poder Popular para la Educación  
 Unidad Educativa Colegio



**Josefino “María Inmaculada”**  
**Certificado**

Que se otorga a:

\_\_\_\_\_ C.I. \_\_\_\_\_

**Por su participación en el taller**  
**de ESTRATEGIAS GERENCIALES AL**  
**PERSONAL DIRECTIVO PARA FORTALECER**  
**LOS VALORES MORALES DEL PERSONAL**  
**DOCENTE DE LA U. E. COLEGIO JOSEFINO**  
**“MARÍA INMACULADA”.**

**Duración: 08 horas**

**Tinaquillo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
 Directora

\_\_\_\_\_  
 Por el Municipio Escolar

\_\_\_\_\_  
 Facilitador

JORNADA DE REFLEXIÓN Y REALIMENTACIÓN ORIENTADA AL PERSONAL DOCENTE SOBRE LOS VALORES MORALES EN SU PRÁCTICA EDUCATIVA, DESCUBRIR VALORES, Y DISCUTIR SOBRE EL IDEARIO JOSEFINO, LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.



*“Todo por la gloria de Jesús, María y José”*

**PRIMERA JORNADA DE REFLEXIÓN Y REALIMENTACIÓN  
ORIENTADA AL PERSONAL DOCENTE SOBRE LOS VALORES  
MORALES EN SU PRÁCTICA EDUCATIVA.  
DESCUBRIR VALORES, Y DISCUTIR SOBRE EL IDEARIO JOSEFINO,  
MISIÓN Y VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

**Objetivo General:** Desarrollar un espacio flexible para consolidar, a través de acciones combinadas de formación, el compromiso con los valores, los proyectos y la organización institucional permanente de todo el personal.

La definición de una visión compartida y una misión comprometida, operarán de mecanismo de fortalecimiento de los valores morales, valores compartidos y fortalecimiento de la institución.

**Duración** Total horas 08

<b>Objetivo Específicos</b>	<b>Contenido</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Evaluación</b>
<p>Brindar una información inicial sobre los elementos fundamentales de la filosofía axiológica de los colegios josefinos y la AVEC</p> <p>Contribuir al fortalecimiento de los valores morales y el compromiso institucional del personal docente</p>	<p>Dinámica de presentación.</p> <p>-Contenido de la Jornada</p> <p>Los valores</p> <p>Clasificación</p> <p>Valores en la educación</p> <p>Valores Morales</p> <p>Valores Josefinos</p> <p>Valores de la AVEC</p> <p>El docente como modelo</p> <p>Misión y Visión Institucional</p>	<p>-Bienvenida</p> <p>-Presentación de la facilitadora</p> <p>-Presentación del contenido del encuentro</p> <p>-Sondeo de las expectativas del grupo respecto al encuentro</p> <p>-Dinámica de presentación: la red</p> <p>-Exposición de temas relacionados con el contenido</p> <p>-Revisión de definiciones de la Visión y la Misión de la institución, a partir del análisis de mandatos, políticas y valores.</p> <p>-Revisión de las estrategias gerenciales, y acciones estratégicas del personal directivo para fortalecer en valores morales en la institución</p> <p>Discusión grupal</p> <p>Plenaria</p> <p>Conclusiones</p> <p>Despedida</p>	<p><b>Humanos:</b></p> <p>Docentes</p> <p><b>Materiales:</b></p> <p>refrigerio</p> <p>Video Beam</p> <p>-Papel bond.</p> <p>Marcadores, tirro.</p> <p>-Material fotocopiado</p> <p>juegos</p>	<p>Auto evaluación</p> <p>Participación</p> <p>trabajo en equipo, producción escrita de las mesas de trabajo</p> <p>Encuesta de Opinión</p>

## **Dinámica la red**

### **Objetivo**

*Procurar un conocimiento inicial entre los participantes en el taller a partir de los nombres y de algún rasgo significativo de cada uno.*

### **Materiales**

*Un rollo de pabilo. Sillas en círculo.*

### **Desarrollo**



*La Facilitadora sostiene una punta del pabilo y se presenta: dice su nombre, que cargo ocupa, por cuánto tiempo, si es casada, si tiene hijos, cual cualidad ofrece al taller, etc.*

*Luego de presentarse lanza un ovillo a otro docente sin soltar la punta.*

*El docente que recibe el ovillo se presenta y dice su nombre, que cargo ocupa, por cuánto tiempo, si es casada, si tiene hijos, etc.*

*Cuando termina lanza el pabilo a otro docente (sin soltar el hilo), luego otro docente hace lo mismo y así sucesivamente.*

*Es importante tener en cuenta que:*

*a) No se puede lanzar el pabilo ni a los dos de la derecha ni a los dos de la izquierda.*

*b) Conviene pedir agilidad. No hay pararse a pensar profundamente cual de nuestras numerosas cualidades ofrecemos al grupo, sino cualquiera que imaginemos que puede resultar valiosa para los demás o para el taller que vamos a empezar.*

*Lo importante es que no le pasen el pabilo al docente que está a su lado, sino al que esté más alejado. De esa manera quedará formada una verdadera tela de araña o una red.*

*Se desarma la red comenzando por el último docente que se presentó y la consigna es*

*¿Qué deseo este año para mi?*

*¿Qué espero que le brinde el plantel?*

*¿Qué le voy a brindar a esta institución?*

*U otra pregunta que se desee.*

*Así van pasando el ovillo a la persona que se lo entregó antes, hasta llegar a la facilitador quién puede contarles por ej. Cuáles son las expectativas de logro para este año?, ¿Qué le puede brindar el plantel y a la familia, etc., ¿Cómo se trabaja en el Colegio Josefino “María Inmaculada”?.*

### *Evaluación*

*Es conveniente realizar una breve evaluación de la actividad.*

*La imagen de la estrella formado por la red suele ser lo suficientemente elocuente, pero se puede hacer algún comentario o invitar a alguien a que lo haga. Tales como:*

*1. Se puede destacar el hecho de que todos somos necesarios para tener la red tensa, si uno suelta, se afloja un poco la red. Es un trabajo realizado entre todos y cada uno de nosotros.*

*2. La red tiene también el simbolismo de la seguridad, como la de los trapeceistas en el circo: con una red tejida de nombres, rostros y cualidades puestas al servicio de que el grupo funcione (durante el taller y en posteriores tareas del equipo de mediación que resulte), podemos sentirnos más seguros que si afrontamos este reto en solitario.*

*3. Yendo más lejos con el símil de la seguridad, la red puede ser el colchón que atempere y amortigüe las situaciones conflictivas en nuestro centro, dando seguridad a todos aquellos que deseen ser escuchados y atendidos, al margen de los cauces disciplinarios.*

**Recursos:** *Docentes, facilitador*



**República Bolivariana de Venezuela**  
**Ministerio del Poder Popular para la Educación**  
**Unidad Educativa Colegio**



# **Certificado**

**Que se otorga a:**

**C.I.** \_\_\_\_\_

**Por su participación en el taller  
de**

**PRIMERA JORNADA DE REFLEXIÓN Y  
REALIMENTACIÓN ORIENTADA AL  
PERSONAL DOCENTE SOBRE LOS VALORES  
MORALES EN SU PRÁCTICA EDUCATIVA.  
DESCUBRIR VALORES, Y DISCUTIR SOBRE  
EL IDEARIO JOSEFINO, MISIÓN Y  
VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN.**

**Duración: 08 horas**

**Tinaquillo, \_\_\_ y \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
Directora

\_\_\_\_\_  
Por el Municipio Escolar

\_\_\_\_\_  
Facilitador

## REFERENCIAS

- Alvarado, J. (2006). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela
- Arellano, E. (2008) *La Estrategia de Comunicación como un Principio de Integración/Interacción dentro de las Organizaciones*. Documento en línea. Consultado en fecha 18 de Marzo 2012, en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Arias, F. (2006) *El proyecto de Investigación*. Quinta Edición. Caracas Venezuela. Editorial Texto. C.A.
- Balestrini, M. (2006) *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación*. Séptima Edición. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Ballesteros, B. (2007). *Planeación Estratégica Guía Didáctica y Modulo*. Fundación Universitaria Luís Amigó. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contable. Pregrado en Administración de Empresas. Medellín-Colombia <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL05/PlaneacionEstrategica.pdf>
- Borjas, F. y Luís J. Vera (2008) *Funciones Gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas*. Documento en línea. Consultado en fecha 18 de Marzo 2012, en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>
- Carrasquero, F.(2011). *Lineamientos estratégicos para una gerencia axiológica en la acción educativa*. Trabajo especial de Grado no publicado. Facultad de Ciencias de la educación –Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill Interamericana. México
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5453, caracas, Mayo 3, 2000.
- Covey, S. (2005). *El 8vo. Habito*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica, S. A
- Cruz-Cruz (1991). Axiología. XIII CONGRESO INTERNACIONAL DE FILOSOFIA, Symposium sobre Derecho natural y Axiología y Symposium sobre valor in genere y valores específicos, México Documento en línea. Disponible en: <http://www.mercaba.org/Rialp/A/axiologia.htm>. Consultado en (18/03/2012)
- Decreto 1011 (Extraordinario). Octubre (2000).
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma

- Durón, G. (2004). Plan de acción. Hacia una ejecución efectiva de las tareas y metas programadas. Documento en línea. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>. (Consultado 02/03/12).
- Escamez, J. (2001). *La educación de la responsabilidad*. Ministerio de Educación. Caracas Venezuela.
- Fe y Alegría (2001). *La formación del docente necesario*, Colección “Procesos Educativos” N°16, Centro de Formación Padre Joaquín, Maracaibo
- García, J. (2011) *Estrategias gerenciales para el fomento de la cultura organizacional*. Trabajo especial de Grado no publicado. Facultad de Ciencias de la educación –Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo
- G.Dess, G.T.Lumpkin, (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*, McGraw-Hill.
- Godoy, L. (2009). *Herramientas gerenciales Básicas*. Curso de Formación de Formadores. Caracas: Autor
- González, M. y Pelekais, C. (2010) Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias *Telo*. Vol. 12, Núm. 3, Septiembre-Diciembre, 2010, pp. 342-359 Universidad Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/993/99317168006.pdf> (Consultado 02/03/12).
- González, M. (2004). *El Perfil del Profesor Humanista y el Encuentro en el Salón de Clase*. Tesis que para obtener el grado de Maestra en Educación Humanista. México: Universidad Iberoamericana. Disponible en: [http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014481/014481\\_00.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014481/014481_00.pdf)(Consultado 23/03/12).
- Graffe. G. (2006) *Gestión de Instituciones Educativas*. Mimeo Caracas Venezuela Escuela de Educación FHD Universidad Central de Venezuela
- Gutiérrez, R. V. (2006). *Administration*. Editorial: Thomson Learning
- Hernández S., Fernández C. Y Baptista L. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill., Interamericana de México, S. A. de C. V.

- Hurtado, J. (2008). El proyecto de investigación Sexta edición Caracas Venezuela. Ediciones Quirón
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5.929 de carácter extraordinario en fecha 15 de Agosto de 2009.
- Ley Orgánica de protección de Niñas, Niños y Adolescentes (2008). *Gaceta oficial de la República de Venezuela*. N° 5859.extraordinaria del 10 de Diciembre de 2008.
- López, A. (2005) Como Dirigir Grupos con Eficacia. Editorial. C.C.S Madrid.
- Loreto, P. (2006), *Derechos humanos de los pueblos indígenas en los tribunales nacionales*. Documento en línea. Disponible en: <http://odhpi.org/wp-content/uploads/2013/02/LIBRO-FERRER-Y-BORRAZ-DERECHOS-IND%C3%8DGENAS-EN-TRIBUNALES-INTERNOS.pdf>. (Consultado el 12/10/2012).
- Manes, M. (2006). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica
- Martins, F. y Palella, S. (2005). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: FEDEUPEL.
- Matsushita, K.. (1996). *Claves de un buen gerente*.Lima, edic. Kyodai Trading Corporation S. A.
- Moreno, L. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Documento en línea. [http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayojunio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev\\_32.pdf](http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/mayojunio2009/4%20Art%20Comunicaci%C3%B3n%20Rev_32.pdf)
- Núñez, D. (2009) *Programa de formación Gerencial Dirigido al Personal Directivo de la III Etapa De Educación Básica del Municipio Escolar N° 9 del Estado Cojedes*. Trabajo especial de Grado no publicado. Facultad de Ciencias de la educación –Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.
- Parra, E. Rojas y Arapé E. (2008). *Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación*. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas: Autor.
- Peraza, A. (2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 5, N° 9, enero-junio, 2012:85-107.Universidad de Carabobo

- Pérez, A. (2011). Fe y Alegría y la educación de calidad. *Sic Semanal – Centro Gumilla*. Disponible en: <http://www.fyazonacentral.org.ve/html/index.php/antonio-perez-esclarin-art/541-fe-y-alegria-y-la-educacion-de-calidad.html>(Consultado 02/03/12).
- Pérez, A. (2012). Educar valores en tiempo de crisis. *Sic Semanal – Centro Gumilla*. Disponible en <http://sicsemanal.wordpress.com/2012/02/22/educar-valores-en-tiempo-de-crisis/>. (Consultado 02/03/12).
- Piguart G. (2007). *Propuesta Temática pedagógica para la materia Dirección del factor Humano*. Tesis que para obtener el grado de Maestra en Educación Humanista. México: Universidad Iberoamericana. Disponible en: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014807/014807.pdf>. (Consultado 23/03/12)
- Ramos de M, Y. (2007). Estrategias de la gestión directiva y construcción de la grandeza docente en las Escuelas Bolivarianas. *Revista REDHECS*. Universidad Rafael Velloso Chacin. Edición 2. Año 2. Maracaibo –Venezuela. Disponible en: [http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion\\_2/5-estrategias-de-la-gestion-directiva.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/redhecs/historico/pdf/edicion_2/5-estrategias-de-la-gestion-directiva.pdf). (Consultado 02/03/12).
- Ramírez, R. (2007). *El estilo de liderazgo y la espiritualidad cristiana de los directivos de tres colegios confesionales de Lima*. Tesis para optar el grado de Magíster en Educación. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados
- Real Academia Española. (2008). *Lengua Española Real Academia*, España. Manual, Madrid, Espasa Libros
- Reglamento del Ejercicio de la profesión docente (2000). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 5496.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2003). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.662.
- Rodríguez, I. (2008). *Programa de Desarrollo Gerencial centrado en el liderazgo carismático para los docentes del Colegio universitario de Administración y Mercadeo sede Industrial* Valencia. Trabajo especial de Grado no publicado. Facultad de Ciencias de la educación –Valencia Estado Carabobo. Universidad de Carabobo.
- Romero, G. (2002). *Santo Tomás y los Valores*. Disponible en: [http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Miercoles/ROMERO\\_02.PDF](http://cablemodem.fibertel.com.ar/sta/xxvii/files/Miercoles/ROMERO_02.PDF) (Consultado 18/03/12).

- Sánchez, S. (2007). *El Seguimiento y los Valores en la ética de Max Scheler*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.unav.es/adi/UserFiles/CvFiles/Files/61359/Seguimiento%20y%20valores-Scr-Th.pdf>. Consultado el 18/03/2012.
- Sarria, (2009). *Valores educación física binomio importante*. Documento en línea. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/11753/Valores-educacion-fisica-binomio-importante.html>. Consultado el 18/03/2012.
- Serna H. (2000). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión*. Editorial Prentice Hall. México.
- Torella, L. (2011). El Nuevo Perfil de los Líderes Educativos. Conferencia Desafíos Actuales del Liderazgo en las Instituciones Educativas. Presentación en Power Point. Psique Consultores Integrales. C.A. Valencia - Estado Carabobo.
- Torres, N. (2009) *El director como supervisor y el proceso de aprendizaje en Educación Básica*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Santa María. Caracas Venezuela.
- UNESCO (2004). *Conferencia mundial sobre calidad de la educación*.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2010). *Manual de trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: FEDUPEL.
- UPEL (2010) *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4º Edición. Caracas: FEDUPEL.
- Velasco, A. (2006). *La Gerencia Educativa Eficaz*. Tesis de maestría. Universidad de Lima Perú.
- Vigotsky, L. (1978). *El desarrollo de los Procesos psicológicos superiores*. Madrid: Akal.

# ANEXOS

## Anexos 1 Instrumento de recolección de datos dirigido al Personal Docente



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA



A continuación se presenta este cuestionario de preguntas con tres alternativas de respuestas simples marque con una (X) las respuesta que usted considere correcta.

Ejemplo: Usted observa las noticias diariamente.

Siempre	Algunas Veces	Nunca
X		

N°	Descripción	Escala		
		S	AV	N
<b>El personal directivo:</b>				
1	Establece como uno de los objetivos básicos el fortalecimiento de los principios y valores éticos morales en la institución.			
2	Formula planes para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.			
3	Ejecuta planes para fortalecer los valores morales en el personal docente.			
4	Desarrolla actividades para fortalecer los valores morales en el personal docente.			
5	Organiza el tiempo en la institución para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente.			
6	Crea un espacio para fortalecer los valores morales que respalde la práctica docente.			
7	Coordina acciones para el fortalecimiento del sistema de valores morales del personal docente.			
8	Canaliza las demandas de formación en valores detectadas en los docentes a través de talleres, cursos, acompañamientos formativos, círculos de estudio, consejos técnicos, entre otros.			
9	Utiliza recursos (financieros, técnicos, materiales y humanos) para fortalecer los valores morales en el personal docente.			
10	Promueve la educación en valores morales dentro de la institución			
11	Cree que los valores morales son una parte necesaria de la toma de decisiones del plantel.			
12	Estimula el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente sin ofrecer medidas disciplinarias o estímulos.			

13	Efectúa entrevistas o diálogos individuales para determinar elementos que pueden estar afectando a la institución.			
14	Comparte información con todos los miembros de la organización con la finalidad que todos estén informados de lo que deben y desean hacer.			
15	Emite información precisa acerca de cómo debe ser la práctica docente en la institución.			
16	Evalúa en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución.			
17	Brinda apoyo y realimentación al docente en el desempeño de sus funciones en la institución.			
18	Dispone de recursos humanos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.			
19	Cuenta con recursos materiales y económicos para implementar una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de los valores morales en el personal docente.			
20	Dispone de instalaciones para la implementación de una propuesta de fortalecimiento en valores morales del personal docente.			
21	Favorece en la institución el sentido de pertenencia.			
22	Favorece en el personal docente los rasgos de honestidad, justicia, tolerancia, indulgencia, autonomía, trabajo, disciplina, amabilidad, responsabilidad y abnegación que debe poseer en la institución.			
23	Intenta fortalecer el cumplimiento de un determinado valor con medidas disciplinarias o estímulos.			
24	Solicita que en la planificación se integre actividades para fomentar y aplicar valores.			
25	Considera que la actitud del docente debe estar orientada a proyectar una imagen dentro y fuera de la institución que se corresponda con la moral y la ética.			
26	Favorece en la institución un clima de responsabilidad, tolerancia y respeto.			
27	Apoya mediante técnicas como lecturas, películas, deportes, análisis de personajes bíblicos, o luchadores sociales, el arte o la participación en la comunidad, el fortalecimiento de valores morales.			

**Anexo 2. Instrumento de Validación del Instrumento de Recolección de datos**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA EN EDUCACIÓN  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 MENCIÓN GERENCIA EDUCATIVA



**FORMATO PARA VALIDAR INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIOS DE EXPERTOS**

A continuación se les presenta una serie de categorías para validar los ítems que conforman este instrumento, en cuanto a redacción, pertinencia, coherencia y relevancia. Para ello, se presenta una escala de cuatro alternativas para que usted seleccione según considere.

Experto: \_\_\_\_\_

Especialista: \_\_\_\_\_

Maestría: \_\_\_\_\_

**Escala: A (Muy Bueno) B (Bueno) C (Regular) D (Deficiente)**

ÍTEMS	REDACCIÓN				PERTINENCIA				COHERENCIA				RELEVANCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																
2																
3																
4																
5																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																

ÍTEMS	REDACCIÓN				PERTINENCIA				COHERENCIA				RELEVANCIA			
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																

**JUICIO DE EXPERTO**

Observaciones generales:

---



---



---

Según su juicio se considera:

---



---



---



---



---

FIRMA DEL EXPERTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

**Anexos 3 Confiabilidad**

**ALBA HERRERA**

SUJETO	ITEMS																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	2
2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
4	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1
5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1
6	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1
7	1	1	1	2	1	2	1	2	3	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	3	3	2	1	1	3	2	1	1	1	2
8	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
10	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2
12	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2
13	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
14	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
15	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	3	2	1	2	1	1	1	1	1

**Análisis de Fiabilidad**

**Advertencia**

Todas las siguientes variables constitutivas tienen una varianza cero y se eliminarán de la escala: Respuesta a la pregunta N° 11, Respuesta a la pregunta N° 12

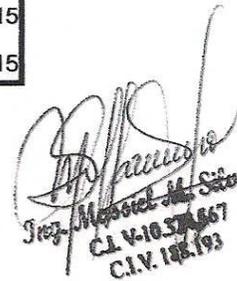
El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. No se pueden calcular estadísticos basados en su matriz inversa y se mostrarán como valores perdidos del sistema.

**Estadísticos de los elementos**

	Media	Desviación típica	N
Respuesta a la pregunta N° 1	1,07	,258	15
Respuesta a la pregunta N° 2	1,13	,352	15
Respuesta a la pregunta N° 3	1,27	,458	15
Respuesta a la pregunta N° 4	1,40	,507	15
Respuesta a la pregunta N° 5	1,40	,507	15
Respuesta a la pregunta N° 6	1,53	,516	15
Respuesta a la pregunta N° 7	1,33	,488	15
Respuesta a la pregunta N° 8	1,80	,561	15
Respuesta a la pregunta N° 9	1,80	,676	15
Respuesta a la pregunta N° 10	1,07	,258	15
Respuesta a la pregunta N° 13	1,27	,458	15
Respuesta a la pregunta N° 14	1,40	,507	15
Respuesta a la pregunta N° 15	1,80	,561	15
Respuesta a la pregunta N° 16	1,47	,516	15
Respuesta a la pregunta N° 17	2,67	,488	15
Respuesta a la pregunta N° 18	1,40	,507	15
Respuesta a la pregunta N° 19	1,40	,507	15
Respuesta a la pregunta N° 20	1,53	,743	15
Respuesta a la pregunta N° 21	1,93	,704	15
Respuesta a la pregunta N° 22	1,33	,617	15
Respuesta a la pregunta N° 23	1,20	,414	15
Respuesta a la pregunta N° 24	1,20	,414	15
Respuesta a la pregunta N° 25	2,27	,594	15
Respuesta a la pregunta N° 26	1,33	,488	15
Respuesta a la pregunta N° 27	1,07	,258	15
Respuesta a la pregunta N° 28	1,07	,258	15
Respuesta a la pregunta N° 29	1,53	,516	15

**Estadísticos de la escala**

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
39,67	29,238	5,407	27

  
 Prof. Manuel M. Silva C.  
 C.I. V-10.570.667  
 C.V. 198.193

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

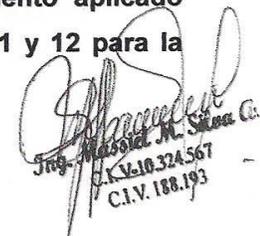
		N	%
Casos	Válidos	15	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,796	,809	27

**CONCLUSIÓN:** De acuerdo al resultado obtenido, el instrumento aplicado presenta **ALTA CONFIABILIDAD**. Se sugiere omitir los ítems 11 y 12 para la aplicación del mismo.

  
Ing. Mabel M. Sierra G.  
C.K. 10.324.567  
C.I.V. 188.193

Paquete Estadístico: SPSS Statistics  
Versión 17.0